

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Laskentatoimen laitos



INVESTOINTIPROSESSI

Case: Linnanmäki & Muumimaailma

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

8779

Laskentatoimen tutkielma

Teemu Jokisuu

syyslukukausi 2002

Hyväksytty laskentatoimen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa

5. 11. 2002 arvosanalla hyvä 60p

Tarkastajat: KTI Kalervo Virtanen KTI Seppo Jkäheimo

INVESTOINTIPROSESSI, CASE: LINNANMÄKI & MUUMIMAAILMA

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida Linnanmäen ja Muumimaaailma Oy:n tosiasiallista investointikäyttäytymistä. Tutkielma pyrki näin lisäämään ja syventämään tietämystä yritysten tosiasiallisesta investointikäyttäytymisestä. Tarkoituksena oli suodattaa case-havainnoista investointipäätösten keskeisiä ominaispiirteitä ja investointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.

Lähdeaineisto ja aineiston käsittely

Tutkimusmenetelmänä käytettiin case-tutkimusta, jonka avulla pyrittiin saamaan riittävän yksityiskohtainen kuva yrityksen investointitapahtumasta ja sen muuttujista. Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineistona käytettiin investointeja koskevaa koti- ja ulkomaista kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita. Pääosa empiirisestä aineistosta hankittiin haastattelemalla yritysten investointitoimintaan osallistuneita henkilöitä. Tutkimuksen empiirisen osan kirjallinen lähdemateriaali koostui sekä yritysten julkisesta materiaalista että niiden sisäisessä käytössä olevista dokumenteista.

Kirjallisen lähdeaineiston pohjalta muodostettiin käsitys investointeja koskevasta teoriasta. Teoria malleja pyrittiin tämän jälkeen vertaamaan empiiria osan investointitapahtuma-havaintoihin.

Tulokset

Havainnot case-yritysten investointipäätöksenteosta tukivat teorian esittämiä oletuksia mutta myös monia poikkeamia löydettiin. Vaikka investointitapahtumassa oli havaittavissa behavioristisen tutkimuksen investointiprosessin vaiheittainen etenemis järjestys oli vaiheet kumminkin usein käynnissä myös samanaikaisesti. Taloudellisten kriteereiden lisäksi investointipäätöksiin vaikuttivat huomattavasti myös kvalitatiiviset tekijät.

Avainasanat

Investoinnit, investointiprosessi, huvipuisto, teemapuisto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS	2
1.3	TUTKIMUKSEN RAKENNE	3
2	LIIKETALOUSTIETEELLINEN INVESTOINTITUTKIMUS	4
2.1	NORMATIIVINEN INVESTOINTITUTKIMUS	4
2.2	BEHAVIORISTINEN INVESTOINTITUTKIMUS	9
2.2.1	Survey-tutkimus.....	10
2.2.2	Prosessitutkimus	11
3	INVESTOINTIPROSESSIMALLI	13
3.1	PROSESSIMALLIN ONGELMIA	13
3.2	INVESTOINTIEN STRATEGIAKYTKENTÄ.....	15
3.2.1	Strategia	15
3.2.2	Strategian ja investointien yhteys	18
3.2.3	Investointien strateginen luokittelu	19
3.3	INVESTOINTIEN ETSIMINEN	22
3.4	INVESTOINTIEN KEHITTÄMINEN JA ETEENPÄINVIEMINEN	25
3.5	INVESTOINTIEN TALOUDELLINEN ANALYYSI	28
3.5.1	Investointilaskelmat.....	29
3.5.2	Laskelmien soveltaminen käytännössä.....	32
3.6	INVESTOINTIEN RAHOITUS.....	35
3.7	INVESTOINNIN HYVÄKSYMISPÄÄTÖS.....	37
3.8	INVESTOINTIEN VALVONTA.....	38
4	CASE-YRITYSTEN INVESTOINTIPROSESSIT.....	43
4.1	TUTKIMUSKOhteiden esittely	43
4.2	INVESTOINTIEN TAUSTAA JA ERITYISPIIRTEITÄ	47
4.3	INVESTOINTIEN STRATEGIAKYTKENTÄ.....	50
4.4	INVESTOINTIEN ETSIMINEN	58
4.5	INVESTOINTIEN KEHITTÄMINEN JA ETEENPÄIN VIEMINEN	60
4.6	INVESTOINTIEN TALOUDELLINEN ANALYYSI	61
4.7	INVESTOINTIEN RAHOITUS.....	63
4.8	INVESTOINTIEN HYVÄKSYMISPÄÄTÖS.....	66
4.9	INVESTOINTIEN VALVONTA.....	67
4.10	ESIMERKKI YKSITTÄISESTÄ INVESTOINTIKOhteesta	69
4.11	KESKEISIMMÄT CASE HAVAINNOT.....	73
5	YHTEENVETO.....	75
	LÄHTEET	77

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Investointipäätökset ovat tärkeitä liikkeenjohdollisia päätöstilanteita. Investoinneilla toteutetaan yrityksen strategiaa ja luodaan yrityksen toimintaedellytykset. Investointipäätösten merkitystä korostaa se, että niillä on usein laaja-alaisia ja kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen kilpailuasemaan ja taloudelliseen tulokseen. Investointien suunnittelu ja valvonta muodostavatkin keskeisen osan yritysjohton tehtäväkenttää. (Kasanen ym. 1993, 7)

Yrityksen on tarpeen suorittaa edullisia ja hyviä investointeja, jotta se voisi menestyksellisesti jatkaa toimintaansa, parantaa suoritteittensa laatua, alentaa kustannuksiin, lisätä suorituskyykyään, tulla asiakkaiden tietoisuuteen, saavuttaa teknillisen parimmuuden ja entistä suuremman vaikutusvallan markkinoilla – lyhyesti sanottuna päästäkseen mahdollisimman hyvään tulokseen ja tuottaakseen lisäarvoa osakkeenomistajille.

Investointitoiminnan tärkeyttä kuvastaa myös investointeja kohtaan osoitettu tieteellinen mielenkiinto. Liiketaloustieteellinen investointitutkimus on viimeisen puolen vuosisadan aikana synnyttänyt suuren määrän kirjallisuutta, jossa investointipäätöksiä sekä investointien suunnittelua ja valvontaa on analysoitu sekä teoreettisesti että empiirisesti. Tällöin on eri yhteyksissä todettu, että investointiteorian luomat toimintaohjeet eroavat merkittävästi käytännön sovelluksista. Samalla on havaittu, että todellisuuden investointipäätöksistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä tiedetään edelleen suhteellisen vähän. Investointitutkimuksen piirissä onkin korostettu empiirisen tiedon lisäämisen välttämättömyyttä. (Kasanen ym. 1993, 7)

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata Linnanmäen ja Muumimaailma Oy:n tosiasiallista investointikäyttäytymistä sekä verrata käyttäytymistä teoriassa esitettyihin investointimalleihin. Tutkimusmenetelmänä käytetään case-tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan riittävän yksityiskohtainen kuva yrityksen investointitapahtumasta ja sen muuttujista. Tutkielma pyrkii näin lisäämään ja syventämään tietämystä yritysten todellisista investointiprosesseista. Tutkimuksen kohdeyrityksistä kerätyn aineiston avulla kuvataan ja analysoidaan case-yrityksien investointitoimintaa. Tarkoituksena on näin suodattaa case-havainnoista investointipäätösten keskeisiä ominaispiirteitä ja investointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineistona on käytetty investointeja koskevaa kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita. Pääosa empiirisestä aineistosta on hankittu haastattelemalla yritysten investointitoimintaan osallistuneita henkilöitä. Tutkimuksen empiirisen osan kirjallinen lähdemateriaali koostuu sekä yritysten julkisesta materiaalista että niiden sisäisessä käytössä olevista dokumenteista.

Käyttökelpoiseksi etenemistieksi case-tutkimuksissa on havaittu yleisen päätösprosessin vaihejaolle perustuva prosessitarkastelu. Prosessitarkastelun lähtökohtana ovat empiiriset havainnot, jotka osoittavat, ettei todellisuuden investointipäätös ole investointiteorian mukainen hetkessä tapahtuva, taloudellisiin kalkyyleihin perustuva valintatilanne, vaan monimutkainen ja monivaiheinen, aikaulottuvuutta omaava tapahtumasarja, johon osallistuu useita henkilöitä ja ryhmiä eri organisaatiotasoilta. Investointitapahtumaa pyritään myös tässä tutkielmassa kuvaamaan ns. prosessimallin muodossa. Viitekehyksenä tullaan käyttämään Kasasen, Virtasen, Laineen ja Matinpalon esittämää yrityksen investointitapahtumaa kuvaavaa prosessimallia.

Kasanen ym. (1993) ovat jakaneet Investointitapahtuman seuraaviin osavaiheisiin:

1. Investointien strategiakytkentä
2. Investointien etsiminen
3. Investointien kehittäminen ja eteenpäinvieminen
4. Investointien taloudellinen analyysi
5. Investointien rahoitus
6. Investointien hyväksymispäätös
7. Investointien valvonta

Vaihejakoon on tässä tutkimuksessa turvauduttu case-aineiston analyysia helpottavana työvälineenä. Tutkimuksessa ei ole oletettu, että todellisuuden investointitapahtuma noudattaisi näin selväpiirteistä vaihejakoa. Tutkimuksen havainnot tukevat pikemminkin käsitystä, ettei käytännön investointipäätöksiä voida yksiselitteisesti vaiheistaa.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan ainoastaan reaali-investointeja eli yrityksen toiminnassaan tarvitsemia aineellisia ja aineettomia, pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä. Erilaiset arvopaperisijoitukset ja muut kuin yrityksen liiketoiminnassaan käyttämät investoinnit rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimus jakautuu teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus koostuu luvuista 2 ja 3, joista luku 2 käsittelee liiketaloustieteellistä investointitutkimusta ja sen keskeisiä piirteitä. Luku 3 taas syventyy kuvaamaan investointiprosessimallia ja sen eri vaiheita. Empiirinen osuus sisältyy lukuun 4, joka kuvailee ja havainnollistaa case-yrityksien investointiprosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi luvussa 5 esittää tutkimuksen yhteenveto.

2 LIKETALOUSTIETEELLINEN INVESTOINTITUTKIMUS

Liiketaloustieteellisen investointitutkimuksen kohdealueena on ollut investointipäätös sekä siihen liittyvät suunnittelu ja valvonta yksittäisen investoivan yrityksen näkökulmasta. Liiketaloustieteellinen investointitutkimus on syntynyt ja kehittynyt pääosin 50 viimeisen vuoden aikana. Liiketaloustieteellisessä investointitutkimuksessa voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta: teoreettiseen menetelmäkehittelyyn painottunut normatiivinen investointitutkimus ja empiirisiin havaintoihin tukeutuva behavioristinen investointitutkimus. (Kasanen ym.1993,15)

Seuraavassa esitetään katsaus kummankin suuntauksen keskeisistä piirteistä. Katsaus pohjautuu pääosin Kasanen ym. (1993) sekä Hongon (1982) kirjoissaan esittämiin investointitutkimuksen pääpiirteisiin.

2.1 *NORMATIIVINEN INVESTOINTITUTKIMUS*

Normatiivinen investointitutkimus juontaa juurensa kansantaloustieteellisestä investointitutkimuksesta ja neoklassisesta yrityksen teoriasta. Tämä tutkimussuuntaus, jonka piiriin valtaosa liiketaloustieteellisestä investointikirjallisuudesta sijoittuu, on keskittynyt tarkastelemaan investoinnin suorittamiseen liittyvää valintapäätöstä ja siihen kytkeytyvää investointivaihtoehtojen taloudellista arvottamista. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ei ole ollut ainoastaan laskentamenetelmien (esim. nettonykyarvomenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä) ja niihin perustuvien päätössääntöjen kehittäminen vaan myös oikean tuottovaatimuksen (laskentakorkokannan) määrittäminen sekä hankkeisiin liittyvien riskien mittaaminen ja arvottaminen. Tältä pohjalta kehittynyt investointiteoria on luonteeltaan normatiivinen teoria, joka on keskittynyt menettelytapasuositusten antamiseen rationaalisesti käyttäytyvälle investoijalle.

Investointiteoria etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Paljonko yrityksen tulisi investoida?
- Mihin kohteisiin investoitava pääoma suunnataan?
- Miten investoinnit rahoitetaan?

Normatiivisen investointiteorian investoijalle antamat menettelytapasuositukset voidaan pelkistetysti kiteyttää seuraavaan ohjeeseen: hyväksy kaikki investointikohteet, joiden nykyarvo kohteen riskin huomioonottavalla diskonttauskorkokannalla on positiivinen. Investointiteoria pelkistää investointipäätöksen taloudellisiin kalkyyleihin perustuvaksi valintatilanteeksi, jossa investointilaskelmat toimivat ”vastauslaitteina” ja jossa päätöksentekijän tehtäväksi jää kalkyylin osoittaman ratkaisun vahvistaminen.

Nykyaikaisen liiketaloustieteellisen investointitutkimuksen voidaan katsoa käynnistyneen toisen maailmansodan jälkeen. Alusta alkaen on investointitutkimuksen keskeisenä kohteena ollut investointivaihtoehtojen taloudellisessa analyysissä ja kvantitatiivisessa vertailussa käytettävien edullisuuskriteerien ja laskentamenetelmien kehittäminen. Klassikkona voidaan tässä yhteydessä mainita mm. Deanin (1951) ja E. Schneiderin (1951) teokset. Niissä huomio kohdistettiin kriteereihin ja laskentamenetelmiin. Lähtökohtana oli voiton maksimoinnin olettaus. Investoinnin taloudelliset seuraamukset oletettiin varmuudella tunnetuiksi.

Edullisuuskriteerien ja laskentamenettelyjen kehittämisen ohella tutkimus kohdistui myös investointilaskelmissa käytettävään laskentakorkokantaan ja sitä kautta pääomakustannusten problematiikkaan (Solomon 1955 ja 1963, Modigliani & Miller 1958, Porterfield 1965). Investointilaskelmien lähtökohtaolettamuksia on pyritty kehittämään realistisemmiksi muun muassa sisällyttämällä laskelmiin eksplisiittisesti verot ja inflaatio. Julkisen vallan investointeja koskevien tutkimusten yhteydessä traditionaalisia investointilaskelmia on laajennettu kustannus/hyötyanalyysin suuntaan.

Investointilaskelmien sovelluksia ovat myös arvonmääritysteorian yhteydessä kehitetyt laskentamallit, joilla pyritään selvittämään yrityksen arvo.

Yksittäisen investointikohteen analysoinnista siirryttiin 1960-luvun alussa optimaalisten investointiohjelmien tarkasteluun, jolloin kiinnitettiin samanaikaisesti huomiota kaikkiin tarjolla oleviin investointikohteisiin ja niiden välisiin riippuvuussuhteisiin sekä käytettävissä oleviin rahoitusmahdollisuuksiin.

Investointipäätökseen liittyvä riski on myös ollut investointitutkimuksen tärkeänä kohdealue. Lähinnä todennäköisyysteorian sovellusten pohjalta on kehitetty menetelmiä ja tekniikkoja investoinnin taloudellisiin seuraamuksiin liittyvän epävarmuuden kvantifioimiseksi. Yksittäiseen investointikohteeseen liittyvän riskin tarkastelusta on tutkimuksissa viime vuosina siirrytty analysoimaan tämän riskin vaikutusta yrityksen kokonaisriskiin. Lähtökohtana on tällöin käytetty Markowitz'in alun perin optimaaliseen arvopaperisalkun valintaan kehittämää portfolioteoriaa ja sen johdannaisena syntynyttä riskinalaisten sijoituskohteiden hinnoittelumallia CAPM (Capital Asset Pricing Model). Portfolioteorian ja CAPM-mallin olettamuksilla reaali-investoinnin riski on mitattavissa ja sisällytettävissä investoinnilta edellytettävään tuottoon.

Normatiivisen investointiteorian perusmallin pohjalta on sen olettamuksia muuntaen syntynyt uusia suuntauksia, jotka pyrkivät yhä monimutkaisempien investointitilanteiden käsittelyyn. Esimerkkejä tällaisista teorian uusista sovelluksista ovat optioteoriaan (ks. esim. Trigeorgis, 1988 & 1997) ja agenttiteoriaan (ks. esim. Jensen & Meckling, 1976) perustuvat sovellutukset. Alun perin finanssi-investointien arviointiin kehitettyä optioteoriaa on pyritty soveltamaan reaali-investointeihin. Pyrkimyksenä on arvottaa erityisesti johdon joustavuutta investointien suhteen. Toistaiseksi optioteorian ajatuskulut ovat vielä suhteellisen etäällä yrityksien käyttäytymisestä. Päämies-agenttisuhdetta käsittelevä agenttiteoria tarjoaa puolestaan mahdollisuudet investointipäätöksiä tekevän yritysjohton (agentti) ja yrityksen omistajien (päämies) välisten suhteiden analysointiin investointitilanteessa.

Edellä lyhyesti käsitelty investointitutkimus on ollut luonteeltaan normatiivista. Se on keskittynyt menettelytapasuositusten antamiseen rationaalisesti käyttäytyvälle investoijalle. Tämän tyyppisen tutkimuksen keskeisistä tuloksista on koottu runsaasti yleisesityksiä johdon laskentatoimen ja rahoituksen oppikirjoihin, esimerkkeinä mainittakoon Brealey & Myers (1996), Drury (2000) ja Pike & Neale (1999).

Normatiivisen investointitutkimuksen kritiikki

Normatiivinen investointitutkimus on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Monissa investointeja käsittelevissä kirjoissa (ks. esim. Honko ym. 1982; Kasanen ym. 1993 s 25-28; Trigeorgis 1997 s. 4-9) on otettu esille mm. seuraavaksi käsiteltäviä jännitteitä normatiivisen investointiteorian suositusten ja käytännön investointitoiminnan välillä.

Normatiivisen näkemyksen mukaan yrityksen ainoana tavoitteena on voiton maksimointi ja sitä kautta yrityksen omistajien varallisuuden kasvattaminen. Todellisuudessa yrityksillä on useita, monesti ristiriitaisiakin tavoitteita, joita johto pyrkii tasapainottamaan.

Monien investointiteorian mallien informaatiovaatimukset ovat myös käytännössä epärealistisia. Investointien hyötyjen ilmaiseminen rahamääräisinä tuottaa monesti ylipääsemättömiä vaikeuksia. Mallien soveltamisen edellyttämää informaatiota ei todellisuudessa ole lainkaan saatavissa tai sen hankkiminen ei ole aika-, resurssi- tai kustannussyistä mahdollista. Mittaamisongelmat ovat osoittautuneet hankaliksi varsinkin aineettomien ja uutta tuotantoteknologiaa soveltavien investointien yhteydessä. Eli miten ilmaistaisiin kassavirtoina esimerkiksi tuotekehityshankkeen kautta saatavat tulevaisuuden kasvumahdollisuudet, uuden tuotantoteknologiainvestoinnin kautta parantunut tuotelaatu, tuotannon joustavuuden lisääntyminen tai läpimenoajan lyhentyminen? Perinteiset kassavirtapohjaiset laskentamenetelmät eivät pysty huomioimaan riittävästi kaikkia investoinnin tuomia hyötyjä. Lisäksi investointiteoria irrottaa investoinnit strategisesta yhteydestään ja tarkastelee yksittäisiä investointikohteita

erillisinä, huomioimatta eri hankkeiden riippuvuussuhteita ja hankkeiden välisistä vuorovaikutuksista mahdollisesti syntyviä synergiaetuja. Käytännössä kuitenkin strategia ja investoinnit kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. Tutkimukset ovat osoittaneet strategian ja investointien yhteensopivuuden investointien onnistumisen keskeiseksi tekijäksi (esim. Honko ym. 1982).

Todellisuudessa investointipäätöksiä ei tehdä pelkästään laskelmien varassa (laskelmat toimivat pääasiassa ”oppimislaitteina” ja/tai ”taloudellisina lujuuslaskelmina”). Päätöksentekoon vaikuttavat merkittävästi strategiset (investoinnin sopivuus strategiaan) ja kvalitatiiviset tekijät, joita ei voida sisällyttää laskelmiin. Näillä sekä päätöksentekijän subjektiivisella harkinnalla on keskeinen merkitys, kuten esimerkiksi Kasanen ym:n (1993) ja Wikmanin (1993) empiiriset tutkimustulokset osoittavat. Samansuuntaista tietoa tarjoaa myös esimerkiksi Farragherin ja muiden (1999) tekemä tutkimus amerikkalaisten yritysten investointikäyttäytymisestä, josta ilmeni, että merkittävä investointikriteeri oli juuri yhteensopivuus yritysstrategiaan. Toki on muistettava, että taloudellinen näkökulma (kriteeri) on myös erittäin tärkeä; onhan yrityksen toiminnan oltava kannattavaa ainakin pitkällä aikavälillä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Keskittymällä tarkastelemaan ainoastaan investointikohteiden valintapäätöstä ja siihen kytkeytyvää vaihtoehtojen taloudellista arvottamista investointiteoria rajaa muut investointitapahtuman kriittiset vaiheet tarkastelun ulkopuolelle. Olettamalla investointivaihtoehdot taloudellisine seuraamuksineen tunnetuiksi, investointiteoria sivuuttaa investointitapahtuman ehkä kriittisimmän vaiheen: investointi-ideoiden kehittämisen. Käytännössä yrityksen investointitoiminnan tuloksellisuus riippuu kuitenkin ensisijaisesti organisaation kyvystä tuottaa käyttökelpoisia investointi-ideoita eikä niinkään siitä, millaisilla laskentamenettelyillä niitä arvioidaan. Investointiteoria sivuuttaa myös investointien toimeenpanon ja valvonnan. Teoria olettaa, että investointikohteet ovat ”valmiina” odottamassa ja ongelmitta kytkettävissä yrityksen toimintaan. Investointien onnistumista koskevissa empiirisissä tutkimuksissa (esim. Honko ym. 1982) ovat toteutusvirheet kuitenkin osoittautuneet monen investoinnin

epäonnistumisen syyksi. Teoria aliarvioi myös johdon roolin investointipäätöksissä ja jättää vähäiselle huomiolle yrityksen organisaation ja siinä toimivien yksilöiden ja ryhmien sekä yrityksen sisäisen päätösprosessin vaikutuksen investointipäätökseen.

Kuvatuslaiset normatiivisen investointiteorian ja käytännön väliset jännitteet eivät kuitenkaan tee investointiteoriaa hyödyttömäksi. Teorian mallit ja välineet ovat tuoneet käytännön investointisuunnitteluun suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Analyysien suorittamisessa ja laskelmien laadinnassa tarvittavan informaation hankinta on vaatinut investointiesitysten tekijöitä huolellisesti pohtimaan ja arvioimaan investointien taloudellisia seuraamuksia, mikä osaltaan on lisännyt investointien onnistumismahdollisuuksia.

2.2 BEHAVIORISTINEN INVESTOINTITUTKIMUS

Behavioristisen investointitutkimuksen tavoitteena on yrityksen tosiasiallisen investointikäyttäytymisen kuvaaminen ja analysoiminen empiirisen aineiston perusteella. Näissä empiirisissä investointitutkimuksissa keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää, miten yritykset käytännössä suunnittelevat ja toteuttavat investointejaan. Valtaosa empiirisistä investointitutkimuksista on ollut kyselytutkimuksina toteutettuja survey-tutkimuksia, joiden avulla on pyritty selvittämään, missä määrin yritykset noudattavat käytännön investointitoiminnassa normatiivisen investointiteorian toimintaohjeita (ks. esim. Honko & Virtanen, 1975; Virtanen, 1984; Pike, 1988 I&II; Pike & Wolfe, 1988; Sangster, 1993). Empiirisen tutkimuksen toisen pääsuuntauksen muodostavat prosessitutkimukset, joissa case-aineiston pohjalta on pyritty yksityiskohtaisesti ja syvällisesti kuvaamaan ja analysoimaan investointipäätöksen syntyä ja investointiprosessin eri vaiheita (ks. esim. Bower, 1970; Honko ym. 1982; Lumijärvi, 1990; Butler ym. 1991; Wikman, 1993; Kasanen ym. 1993). Tarkastelu on näissä tutkimuksissa kohdistunut nimenomaan yrityksen sisäiseen päätösprosessiin.

Suomessa tehdyissä empiirisissä tutkimuksissa on tarkastelun kohteena ollut investointiprosessi, kun taas useimmissa ulkomaisissa tutkimuksissa on keskitytty vain investointiprosessin joihinkin osavaiheisiin, erityisesti vaihtoehtojen kvantitatiiviseen arvosteluun ja vertailuun ja siinä yhteydessä sovellettavien laskentamenetelmien hyväksikäytön yleisyyden selvittämiseen. Empiirisistä tutkimuksista voidaan yleisellä tasolla todeta, ettei teorian suositusten ja käytännössä noudatettujen menettelytapojen vastaavuus ole ollut erityisen hyvä. Tämä koskee varsinkin pitkälle kehitettyjen analyysimenetelmien hyväksikäyttöä, joka on käytännössä yleensä osoittautunut vähäiseksi. (Honko ym. 1982, 18-19)

2.2.1 Survey-tutkimus

Survey-tutkimuksissa, joiden lukumäärä on huomattavan suuri, mielenkiinto on ensisijaisesti kohdistunut siihen, missä määrin yrityksen käytännössä soveltavat investointiteorian piirissä kehitettyjä laskentamenettelyjä ja analyysityökaluja investointikohteiden arvostelussa ja vertailussa. Joissakin survey-tutkimuksissa on selvitetty myös investointiprosessin muissa vaiheissa noudatettavia menettelytapoja, esimerkiksi investointeja koskevan päätösvallan porrastamista ja investoinnin tarkkailun yleisyyttä ja menettelytapoja.

Survey-tutkimusten keskeisiä tuloksia (ks. esim. Mukherjee & Henderson, 1987; Northcott, 1992; Proctor & Canada, 1992) ovat havainnot muun muassa siitä, että normatiivisen investointiteorian suosittamien, investointikohteen rahavirran diskonttaukseen perustuvien laskentamenetelmien soveltaminen on vuosien mittaan yleistynyt ja tällaiset laskelmat ovat nykyisin standardityövälineitä suuryritysten investointisuunnittelussa. Diskonttaukseen perustuvista laskentamenetelmistä sisäisen korkokannan menetelmä on käytännössä suosittumpi kuin teorian suosittama nykyarvomenetelmä. Yksinkertaistetuista laskentamenettelyistä, kuten takaisinmaksuajan hyväksikäytöstä, ei käytännössä ole kuitenkaan luovuttu. Usean laskentamenetelmän samanaikainen hyväksikäyttö on käytännön investointisuunnittelussa tavallista. Inves-

tointikohteiden formaali riskianalyysi on ollut myös vähäistä ja se yleistyy käytännössä hitaasti. Riskianalyysitekniikoista on yksinkertaisin herkkyysanalyysi käytännössä suosituin. Useat, mutta eivät läheskään kaikki, yritykset määrittelevät investoinnilta edellytettävän tuottovaatimuksen. Minimituottovaatimuksen kytkeminen yrityksen pääomakustannuksiin on yleistynyt, mutta pääomakustannuksille ei ole välttämättä annettu teorian mukaista sisältöä. Yrityksen keskimääräisten pääomakustannusten selvittäminen näyttää kuitenkin yleistyneen. Investoinnin tuottovaatimuksena käytetään monesti johdon asettamia tuottotavoitteita, jotka muun muassa niihin sisällytetyjen riskilisien vaikutuksesta saattavat olla yllättävän korkeita. Tuottovaatimusta voidaan porrastaa investoinnin tarkoituksen mukaan. Investointeihin käytettävissä olevien pääomien rajoittaminen niin, ettei kaikkia asetetut vaatimukset täyttäviä investointikohteita voida toteuttaa, on käytännössä yleistä. Tällaiset rahoitusrajoitukset, jotka ovat ristiriidassa omistajien varallisuuden maksimointitavoitteen kanssa, ovat yleensä yrityksen johdon itse asettamia. Investointiteorian tällaiseen tilanteeseen kehittämisiä päätösmalleja sovelletaan käytännössä harvoin.

Survey-tutkimusten tuloksista voidaan päätellä, ettei teorian suositusten ja käytännössä sovellettavien menettelytapojen vastaavuus ole ollut erityisen hyvä. Empiirisillä tutkimuksilla on myös pyritty selvittämään onko investointiteorian kehittämien päätösmallien ja laskentatekniikoiden soveltamisen ja yrityksen investointitoiminnan tuloksellisuuden ja yrityksen menestymisen välillä havaittavissa riippuvuutta (ks. esim. Pike, 1988 I). Tutkimustulokset ovat jossakin määrin ristiriitaisia. Niissä ei ole saatu selkeää näyttöä teorian edistyksellisten menettelytapojen soveltamisen positiivisista vaikutuksista investointien onnistumiseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

2.2.2 Prosessitutkimus

Prossessorientoituneet tutkimukset muodostavat behaviorististen investointitutkimusten toisen pääsuuntauksen. Niiden lähtökohtana ovat olleet empiiriset havainnot siitä, ettei todellisuuden investointipäätös ole normatiivisen investointiteorian

mukainen silmänräpäyksellinen, taloudellisiin kalkyyleihin perustuva valintatilanne, vaan monimutkainen ja monivaiheinen, aikaulottuvuutta omaava tapahtumasarja, johon osallistuu useita henkilöitä ja ryhmiä eri organisaatiotasoilta. Tämän kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja selittämiseen onkin todettu tarvittavan perinteistä investointiteoriaa laaja-alaisempaa, moniulotteisempaa ja syvällisempää viitekehystä. Investoinnin tapahtumasarjaa paremmin analysoidakseen tutkijat (esim. Honko, Kasanen ym. jne.) ovat luoneet prosessi-tutkimuksissaan erilaisia vaihejakoon perustuvia prosessimalleja, jotka helpottavat investointitapahtuman hahmottamista ja ymmärtämistä.

Perinteisen investointitutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä rajoittaakin se seikka, että sen keskeisenä tutkimuskohteena olevat analyyttiset kalkyyli mallit ilmentävät vain investointiprosessin eräitä osavaiheita (ks. esim. Honko 1979, s. 207 – 210). Yleisen päätösprosessin vaihejaolle rakentuvaan prosessitarkasteluun perustuvassa investointitutkimuksessa tarkastelua on laajennettu päätösprosessin yhdestä osavaiheesta, vaihtoehtojen arvostelusta ja vertailusta, kattamaan investointiprosessin kaikki osavaiheet alkaen investointien strategiakytkennöistä ja päättyen investointien valvontaan. Kvantitatiivisten analyysimenettelyjen ohella tulevat tällöin tutkimuksen kohteiksi myös investointiprosessiin liittyvät strategiset, hallinnolliset ja organisatoriset tekijät. Prosessitarkasteluun perustuvista investointitutkimuksista ovat esimerkiksi Kasanen ym. (1993), Hongon (1979) ja Juneliuksen (1974) tutkimukset sekä käyttäytymistieteellisiin ja organisatorisiin näkökohtiin painottuvat Aharonin (1966) ja Bowerin (1970) tutkimukset.

Prosessitutkimusten tuloksena on syntynyt erilaisia todellisuuden investointitapahtumaa kuvaavia prosessimalleja. Varsinaisesta prosessiteoriasta ei voida toistaiseksi vielä puhua. Prosessitutkimukset ovat ennen kaikkea lisänneet tietämystä yrityksen sisäisestä päätösprosessista ja muuttaneet käsityksiä investointipäätösten synnystä suurissa organisaatioissa. Prosessitutkimusten lukumäärä ei vielä ole kovin suuri, mutta ne ovat nopeasti yleistyneet ja niiden merkitys on kasvanut. Seuraavassa luvussa käsitellään prosessimallia ja sen eri vaiheita yksityis-kohtaisemmin, vaihe kerrallaan.

3 INVESTOINTIPROSESSIMALLI

Prosessitutkimuksissa investointeja tarkastellaan vaiheittaisena tapahtumasarjana, jonka lähtökohtana on päätöstilanteen tunnistaminen sekä investointi-ideoiden etsiminen ja kehittäminen. Vaihtoehtojen täsmentämisen ja eri organisaatiotasolla suoritettavan arvioinnin ja karsinnan jälkeen tapahtuu lopullinen hyväksyminen, jota seuraavat investoinnin toimeenpano ja valvonta. (Kasanen ym. 1993, 22) Vaikka investointiprosessimalleja on kehitetty useita, ne sisältävät periaatteessa kaikki samat tapahtumat vaiheiden sisällä, kyse on vain jaottelun "karkeuseroista".

Tässä luvussa tarkastellaan hieman syvemmin tutkielman viitekehykseksi valitun Kasanen ym. laatiman investointiprosessimallin ongelmia ja sen osavaiheiden sisältöä aikaisemman investointikirjallisuuden pohjalta.

3.1 PROSESSIMALLIN ONGELMIA

Prosessitutkimus on lähtenyt tarpeesta tutkia ja selittää yritysten tosiasiallista investointitoimintaa. Näin ollen mallin tulisi mahdollisimman hyvin kuvata sitä päätösprosessia, jonka investoinnit käyvät läpi. Perinteiset prosessimallit sisältävät kuitenkin eräitä ongelmia. Mallit olettavat investointihankkeen läpäisevän prosessin eri osavaiheet loogisessa järjestyksessä. Samoin oletetaan kaikkien investointihankkeiden käyvän läpi jokaisen osavaiheen. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole. Eri investointihankkeet saattavat syntyä hyvinkin eri puolilla organisaatiota, niiden valmiusaste saattaa olla erilainen tai niiden strateginen merkitys saattaa poiketa toisistaan. Muun muassa näistä tekijöistä johtuen eri investointipäätökset syntyvät erilaisen päätösprosessin kautta. Niihin suhtaudutaan ja niille uhrataan resursseja eri tavoin riippuen investoinnin ominaisuuksista, investointilajista, investoinnin koosta sekä sen merkittävyydestä yritykselle. (Aittomäki 1996, 27)

Nykyaikaisessa tulosityksikköorganisaatiossa tulosityksiköissä kehitetyt investointiesitykset etenevät hierarkisen organisaation tasojen kautta yrityksen ylimmän johdon lopulliseen hyväksymiseen. Investointipäätös syntyy yleensä tällaisen vaiheittaisen sitoutumisen seurauksena ja usein on vaikeaa osoittaa täsmällistä ajankohtaa, jolloin päätöksen voidaan tosiasiallisesti katsoa syntyneen. Johdon päätös voidaan tulkita pikemminkin muodollisena hyväksymisenä jo tehdylle ratkaisulle kuin aitona valintapäätöksenä, kuten perinteiset investointiprosessimallit olettavat. (Kasanen ym. 1993, 23)

Prosessimallia on puolusteltu sillä, että se on vain yksinkertaistettu malli todellisuuden investointitoiminnasta. Tarkasteltaessa yritysten investointitoimintaa prosessimallin valossa tulisi ottaa huomioon, että noudatettu jako on jossain määrin mielivaltaisen eikä suinkaan merkitse sitä, että eri ongelmaryhmät olisivat toisistaan selvästi erotettavissa. Päinvastoin, vaiheet nivELYTÄVÄT mitä läheisimmin toisiinsa. Jako eri vaiheisiin auttaa kuitenkin eri kysymysten ja ongelmien analysoinnissa ja siten menettely puolustaa paikkaansa (Honko 1979, 23). Ongelmaksi jako saattaa kuitenkin muodostua, jos unohdetaan eri vaiheiden keskinäinen vuorovaikutus ja päällekkäisyys ja keskitytään tutkimaan kutakin vaihetta yksitellen, muusta prosessista erillään.

Investointitapahtuma on pikemminkin tapahtumaverkosto kuin tapahtumaketju. Investoinnin tulee käydä läpi tietyt vaiheet - kuten investointikohteen tunnistaminen - ennen kuin se voi siirtyä seuraaville tasoille. Useat vaiheet ovat kuitenkin päällekkäisiä ja vaiheiden järjestys saattaa muuttua. Kukaan tuskin kiistää, etteikö investointikohteen löytymisen tulisi edeltää sen taloudellista arviointia. On kuitenkin huomattavasti monimutkaisempaa ja vaikeampaa tutkia tai määrittää, missä järjestyksessä ja mihin vaiheeseen suhteessa investointien hyväksymiseen sijoittuvat esim. investointien kehittäminen ja eteenpäin vieminen. (Kasanen ym. 1993, 24) Varsinkin investointipäätöstä on hyvin vaikea kohdistaa tiettyyn vaiheeseen, kuten jo aiemmin todettiin.

3.2 INVESTOINTIEN STRATEGIAKYTKENTÄ

Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen strategia, on se sitten tiedostettu tai ei, ja sen mukaisesti yritys pyrkii toimimaan. Tavoitteitaan toteuttaakseen yrityksen pitää tehdä investointeja, ja nimenomaan strategiansa mukaisia investointeja, jotta se voisi menestyä muuttuvilla markkinoilla. Investoinnit voidaanakin nähdä strategian toteuttamisvälineinä ja keinoina, joilla johdon strategiset visiot muunnetaan tulosityksiköiden operatiiviseksi toiminnaksi. Prosessitarkastelu kytkee investoinnit luontevasti yrityksen strategiaan ja investointien suunnittelun sen strategiseen suunnitteluun. Investointitutkimuksen ja strategiatutkimuksen välinen yhteys on kuitenkin tähän mennessä ollut yllättävän löyhä. Investointitutkimuksissa strategiset kysymykset ovat jääneet varsin vähälle huomiolle ja toisaalta strategiaa ja sen suunnittelua koskevat tutkimukset eivät juuri ole ulottuneet strategiaa keskeisesti muovaaviin investointeihin asti (Honko ym. 1982, 18). Seuraavaksi selvitetään käsitettä strategia sekä sen ja investointien välistä yhteyttä.

3.2.1 Strategia

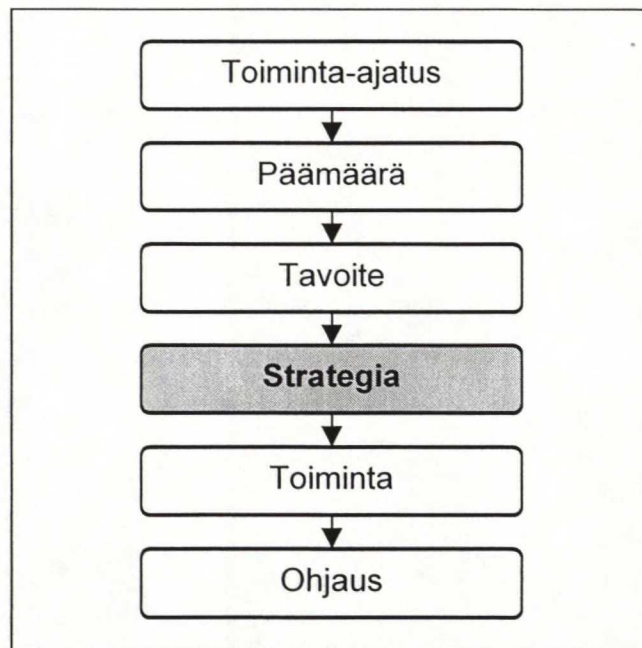
Strategia terminä on usein määritelty strategiakirjallisuudessa. Esimerkiksi Ansoff (1981, 82) määrittelee strategian seuraavasti:

"Selviytyäkseen muuttuvissa olosuhteissa ja pystyäkseen käyttämään hyväksi avautuvia mahdollisuuksia on yrityksen määriteltävä tavoitteensa tietoisena muuttuvasta ympäristöstä. Sen on myös selvítettävä menettelytavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä toimenpiteistä muodostuu yrityksen strategia."

Johnson & Scholes (1999, 10) määrittelevät taas strategian seuraavasti:

”Strategialla tarkoitetaan organisaation toiminnan suuntaa ja laajuutta pitkällä tähtäyksellä, ideaalitapauksessa siten, että strategian avulla yritys kohdistaa muuttuvassa ympäristössä resurssejaan tietyille markkinoille asiakkaiden tarpeet tyydyttäen ja yrityksen muiden sidosryhmien odotukset saavuttaen.”

Terminä strategialle voidaan antaa useita laajuudeltaan erilaisia määritelmiä, mutta määritelmien oikeellisuudesta ja laajuudesta ei monestikaan päästä yksimielisyyteen. Strategian sisällöllinen merkitys on kuitenkin helpointa kuvata suhteessa muihin käsitteisiin yrityksen olemassaolon perusteista lähtien (kuva 1)



Kuva 1. Strategian terminologinen merkitys (Johnson & Scholes 1993, 13)

Toiminta-ajatuksen avulla yritys määrittelee yleisellä tasolla oman erityisosaamisensa perusteen siten, että se toteuttaa sidosryhmien toiveet. Joskus toiminta-ajatus on kiitetty kysymykseen: ”Missä liiketoiminnassa olemme mukana?”. (Kolehmainen, 1996, 17) Päämäärä kuvaa toiminnan suuntaa liikeidean puitteissa. Päämääränä voi

olla esim. markkinajohtajuus tietyillä markkinoilla. Tavoitteet ovat usein kvantitatiivisemmin ilmaistuja ja tarkempia kuin päämäärät. Tavoitteet johdetaan päämääristä. Strategialla taas tarkoitetaan toimintatapoja, joilla tavoitteisiin päästään. Toiminta on yksittäisten toimintojen sarja, jolla toteutetaan strategiaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Ohjaus on puolestaan tarpeen, jotta saadaan selville strategian tehokkuus. Ohjauksen avulla voidaan havaita tarve muuttaa strategiaa tai jopa tavoitteita. (Johnson & Scholes 1993, 12-13)

Strategisilla päätöksillä vaikutetaan organisaation aktiviteetteihin siten, että aktiviteetit sopeutuvat yrityksen toimintaympäristöön. Lisäksi strategian avulla aktiviteetit sopeutetaan yrityksen resursseihin. Strategiaan eivät kuitenkaan vaikuta vain resurssit ja ympäristö, vaan myös niiden sidosryhmien arvot ja odotukset, joilla on suurin valta yrityksessä. (Johnson & Scholes 1993, 5-10)

Kuinka strategiaa sitten johdetaan ja mitä on strateginen johtaminen? Johnsonin & Scholesin (1999, 16) mukaan ei riitä, että todetaan sen olevan strategisen päätöksentekoprosessin johtamista. Tämä määritelmä epäonnistuu jättäessään ottamatta huomioon monia tärkeitä seikkoja niin organisaation johtamisen kuin tutkimuksenkin osalta. Strategisen johtamisen luonne eroaa toisista johtamisen näkökulmista. Strategisen johtamisen laajuus on huomattavasti suurempi kuin perinteisen operatiivisen johtamisen. Strateginen johtaminen on mielletty moniselitteisistä ja ei rutiininomaisista tilanteista syntyväksi monimutkaiseksi, koko organisaation laajuiseksi toiminnaksi. Johnson & Scholes (1999) pyrkivät kirjassaan kuvaamaan tätä monimutkaista prosessia ottamalla analyttisen näkökulman strategiaan ja huomioimalla myös strategisen johtamiseen liittyvät toiminnot. He käyttivät strategisen johtamisprosessin viitekehystenä kolmea pääelementtiä: strateginen analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. *Strategisessa analyysissä* pyritään ymmärtämään organisaation strategista asemaa ulkoisen ympäristön, sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien sekä osakkeen omistajien odotusten ja vaikutuksen valossa. *Strateginen valinta* taas sisältää tulevia strategioita ohjaavien perustojen ymmärtämisen ja näiden pohjalta luotavien strategisten vaihtoehtojen kehittämisen ja valintatilanteen. *Strategian toimeenpano* on

suunnitellun strategian toteuttamista organisatoristen rakenteiden suunnittelun, resurssien suunnittelun ja strategisen muutoksen johtamisen kautta.

Myös David Hussey (1999, 1) korostaa, että vaikka strategiseen johtamiseen on monenlaisia erilaisia lähestymistapoja, miltei aina kaikilla on yhteinen sanoma: keskity strategiaan. Husseyn oman näkemyksen mukaan strateginen johtaminen koostuu kolmesta peruskäsitteestä: strategiasta (strategy), strategisesta suunnittelusta (strategic planning) ja strategisesta johtamisesta (strategic management). Strategia ilmaisee millä keinoin yritys aikoo saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa. Strateginen suunnittelu on yksityiskohtainen suunnitelma pitkän aikavälin tavoitteista ja strategiasta, jolla niihin pyritään pääsemään. Strateginen johtaminen on taas prosessi, jolla pitkän aikavälin tavoitteita, strategiaa ja sen sovelluksia johdetaan. Nämä kolme käsitettä ovat siis tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi pelkkä kehitetty strategia ilman minkäänlaista suunnitelmaa sen toteuttamisesta ei todennäköisesti tule onnistumaan. Strateginen suunnittelu on paljon enemmän kuin vain pelkän strategian kirjoittaminen paperille: sen tulisi huomioida organisaation kulttuuri, rakenne ja systeemit, siten että joka elementti organisaatiossa pyrkisi edesauttamaan strategian toteuttamista. Strateginen johtaminen sitoo yhteen niin strategian kuin strategisen suunnittelunkin mutta sen tarkoituksena on myös paljon enemmän: se on keino jolla strategiasta tulee tulevaisuudessa organisaatiota ajava voima.

3.2.2 Strategian ja investointien yhteys

Erittäin tärkeä osa Husseyn (1999) mainitsemaa strategista suunnittelua on investointien suunnittelu. Hänen mukaansa ei voida edes harkita yhtäkään sellaista strategista lähestymistapaa, joka ei ota huomioon investointipäätöksiä niiden tarvitsemalla vakavuudella. Jokaisen investoinnin tulisi auttaa yritystä sen strategisella polulla kohti tavoitteita.

Myös Kasasen ym. (1993, 30) mukaan yrityksen strategia ja investoinnit kytkeytyvät läheisesti yhteen, sillä investointeja voidaan tarkastella keinona hankkia strategian toteutuksessa tarvittavat resurssit ja valmiudet. Investointien tulisi olla sopusoinnussa yrityksen päämäärien ja niiden saavuttamiseksi valittujen strategioiden kanssa. Strategisen johtamisen erään ydinkysymyksen muodostaa yrityksen resurssien kohdentaminen eri liiketoiminta-alueilla siten, että yrityksen kehittyminen ja vastainen menestyminen ovat turvatut. Investointibudjetit ja strategiset hankkeet muodostavat perustan yksityiskohtaiselle budjetoinnille ja operatiiviselle toiminnalle. Toisaalta pitkäaikaiset tai uusille alueille suuntautuvat investointihankkeet muovaavat myös yrityksen strategiaa ja kiinnittävät tulevaisuuden vaihtoehtoja.

Osana strategian ja investointien yhteyttä on esimerkiksi Maritan (2001) korostanut, kuinka tärkeätä on tarkastella investointien vaikutusta yrityksen kyvykkyyksiin (capabilities). Jotta yritys pystyy täysin ymmärtämään investointipäätöksiä on sen ensin ymmärrettävä kuinka investoinnit fyysiseen omaisuuteen vaikuttavat jo olemassa olevaan omaisuuteen (assets), sekä aineettomiin että aineellisiin, ja kuinka ne näin kehittävät yritykselle elintärkeintä kyvykkyyksiä.

Yrityksen resurssien jakamiseen sekä tavoitteiden ja strategian toteuttamiseksi tarvitaan siis investointien suunnittelua. Strategian ja investointien välinen yhteys on investointien onnistumisen kannalta osoittautunut kriittiseksi tekijäksi. Virheinvestointien syntymismahdollisuus on todettu sitä suuremmaksi, mitä puutteellisempi on investointikohteen ja yrityksen strategian välinen harmonia. Ideavirheet, so. tapaukset, joissa investointi on perustunut strategiseen virhearviointiin, ovat usein osoittautuneet syyksi investoinnin epäonnistumiseen (ks. esim. Honko ym. 1982).

3.2.3 Investointien strateginen luokittelu

Vaikka kaikkien investointien perimmäisenä tarkoituksena on nykyhetkellä tehtävän taloudellisen uhrauksen avulla tuottaa tulevaisuudessa lisätuloja, yrityksen johtamisen

kannalta investoinnit voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin. Normatiivisen investointiteorian mukaan kaikkia investointeja tulisi arvioida yksinomaan niiden tuottaman nykyarvon perusteella. Käytännössä investointien merkitys ja kassavirtojen ennakoitavuus vaihtelevat suuresti investointiryhmittäin. Paras tapa koko yrityksen arvon maksimoimiseksi ei edellytä, että jokainen yksittäinen investointi tulisi väkisin pusertaa nykyarvon kaavaan. (Kasanen ym. 1993, 75)

Yritysten kilpailutilanteesta ja toimialasta riippuen investointien ryhmittely poikkeaa toisistaan. Liikekirjanpidossa investoinnit joudutaan lajittelemaan varsin yhtenäisesti kirjanpitoa ja tuloslaskentaa sekä verotusta koskevan lainsäädännön vaatimuksesta. Sisäisessä laskennassa toimintavapautta on enemmän, ja siksi yrityksistä löytyy toisistaan poikkeavia investointien ryhmittelyjä. (Kasanen ym. 1993, 75)

Investointien jaottelu strategisin perustein erilaisiin ryhmiin ja siitä seuraavat käsittely- ja päätösrutiinit ovat osoittautuneet hyvin tyypilliseksi johdon ohjauksen muodoksi. Näin erilaiset hankkeet saavat luonteensa edellyttämän kohtelun ja niiden kehittely sopivat asiantuntijat. Esimerkiksi Brealy & Myers (1996) jakavat investoinnit neljään luokkaan:

1. Pakolliset investoinnit

Pakollisia ovat mm. turvallisuus- ja ympäristöinvestoinnit, joita laki tai yrityksen politiikka edellyttävät. Pääasia näiden investointien arvioinnissa on se, että vaatimukset pystytään täyttämään ja samalla minimoidaan investointikustannusten nykyarvo.

2. Ylläpito- tai kustannussäästöinvestoinnit

Ylläpitoinvestointeihin kuuluu mm. koneiden ja laitteiden uusimiset. Näiden investointien arviointiin käytetään perinteisiä nykyarvotekniikoita.

3. Laajennusinvestoinnit nykyisille liiketoiminta-alueille

Laajennusinvestointien arviointia vaikeuttavat mm. kysynnän ennustaminen, teknologinen muuttuminen ja kilpailijoiden strategiat.

4. Investoinnit uusiin tuotteisiin ja venture-investoinnit

Koska tällaiset investoinnit riippuvat usein asioista, joita ei voida mitata rahassa, kassavirtaennusteet ja nykyarvolaskelmat saattavat olla vähemmän tarpeellisia kuin kysymys siitä, onko yrityksellä hallussaan teknologia- tai muita etuja, jotka lupaavat tuottoja tulevaisuudessa.

Hussey (1999, 226) mielestä kaikki investoinnit ovat strategisia. Erillään normaalista käyttöpääoman lisääntymisestä on hänen mielestään eroteltavissa seuraavanlaisia investointiluokkia (Hussey, 1999, 226):

- Pieninvestoinnit (minor)
- Korvausinvestoinnit (replacement of existing assets)
- Kehitys- ja laajennusinvestoinnit (Investment/development)
- Tulosta parantavat investoinnit (profit improvement)

Investointeja voidaan jaotella eri ryhmiin kuinka yksityiskohtaisesti tahansa, mutta silti ehkä keskeisimmäksi jaoksi on viime aikoina osoittautunut muun muassa Kasanen ym. (1993) tutkimuksessa esiin noussut kahtiajako strategisiin investointeihin ja operatiivisiin investointeihin. He huomasivat, että strategisten ja operatiivisten investointien etsiminen, valmistelu, tuenhankinta, päätöskriteerit ja valvonta poikkeavat toisistaan. Myös strategisten ja operatiivisten investointien päätöksentekomekanismit organisaatiossa eroavat toisistaan. Strategiset investoinnit luovat uusia toimintaedellytyksiä, ja ylin johto on niistä suoraan kiinnostunut. Operatiiviset investoinnit tehostavat nykyistä toimintaa annetuissa puitteissa. Operatiivisen, normaalin investoinnin

tulee olla ”strategianmukainen”, mutta strateginen investointi vaikuttaa toiminnan painopistealueisiin tai murtaa nykytoiminnan rajoja. Kun ylin johto määrittelee, mitkä hankkeet saavat ”strategisen käsittelyn”, niin samalla piirretään tulosityksiköiden autonomian rajat. Strategisia investointeja ylin johto tarkastelee hankekohtaisesti, päätökset tehdään pitkälti strategisten visioiden perusteella ja ylin johto seuraa hankkeiden toteuttamista. Operatiivisia investointeja käsitellään yritystason strategisessa suunnittelussa vain yhteissummmana, projektikohtainen päätöksenteko on delegoitu alemmaksi organisaatioon, ja päätökset perustuvat paljon voimakkaammin kvantitatiiviseen analyysiin. Strategisten investointien käsittely ja päätöksenteko näyttävät poikkeavan investointiteorian suosituksista varsin paljon. Eräs keskeinen syy ovat kvantitatiivisen informaation hankinnan vaikeudet ja kustannukset. Päätökset joudutaan perustamaan strategisiin visioihin. Operatiiviset investoinnit noudattavat investointiteorian malleja paremmin.

Sen jälkeen kun on saatu selvitettyä yrityksen haluama strateginen suunta, tulee selvittää minkälaisia investointeja tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Tämä taas lähtee liikkeelle investointi-ideoiden etsimisestä.

3.3 INVESTOINTIEN ETSIMINEN

Investointi-idea on koko investointiprosessin lähtökohta ja se käynnistää pitkäaikaisen tapahtumaketjun. Investointi-ideoiden etsiminen ja tunnistaminen muodostavat investointitoiminnan luonnollisen lähtökohdan. Investointien etsinnän tärkeää merkitystä korostaa, että yrityksen investointitoiminnan tuloksellisuuden on katsottu viime kädessä riippuvan käytettävissä olevien investointi-ideoiden tasosta. Tulevien investointien onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu täysin investointi-ideoiden laadusta. Toisaalta käyttökelpoisten investointi-ideoiden puute on tuotu esille yritysten investointitoimintaa rajoittavana tekijänä.

Investointi-idea merkitsee mahdollisuutta konkreettisen investointihankkeen kehittämiseen. Tällaiset mahdollisuudet on organisaation tunnistettava yrityksen sisäisistä ja ulkoisista informaatiovirroista, sillä investointi-ideat eivät ole valmiina odottamassa. Investointi-idean etsintään ja tunnistamiseen voivat antaa impulssin esimerkiksi toiminnassa havaitut ongelmat ja rajoitteet tai toimintaympäristön tarjoamat tilaisuudet. (Kasanen ym. 1993, 36)

Investointien etsinnässä pyritään löytämään idea, joka sitten voitaisiin pukea investoinnin muotoon ja hahmotella suunnitelmaksi. Tällaisia ideoita voi syntyä enemmän tai vähemmän sattumalta, yhtäkkisenä uuden keksimisenä tai suoranaisine ”neronleimauksina”. Kehitys on kuitenkin selvästi kulkemassa siihen suuntaan, että yhä suurempi osa investointien perustana olevista ideoista saadaan tuloksena tutkimustyöstä tai – mikä yleisesti ottaen on vielä tärkeämpää – systemaattisesta ideain etsimisestä. Viimeksi mainittu ei suinkaan rajoitu ainoastaan laboratorioihin tai tutkimusosastoille, vaan yhtä hyvin ideoita voidaan miettiä myymälöissä ja toimistossa, valmistusprosessissa tai johtajan työhuoneessa. (Honko, 1979, 25)

Myös Pike & Neale (1996, 182-192) ovat ottaneet investointiprosessimallissaan esille ideoiden etsintävaiheen tärkeyden. Heidän mukaansa yrityksen ylimmän johdon tärkeimpänä roolina investointiprosessissa voi olla yrityksen kulttuurin kehittäminen sellaiseksi, että se rohkaisee johtajia etsimään, identifioimaan ja tukemaan investointi-ideoita. Investointi-ideoiden luominen vaatii huomattavia ponnistuksia, aikaa ja se sisältää myös henkilökohtaisen riskin investointi-idean ehdottajalle. Jokainen johtaja, joka on kokenut investointiehdotuksensa hylkäämisestä tai hyväksytyn ehdotuksensa epäonnistumisesta johtuvan turhautumisen, todennäköisesti pitää huolen siitä, että seuraavat ehdotukset ovat varmasti yrityksen kulttuurin ja palkitsemisen suuntaisia.

On siis erittäin tärkeää pyrkiä luomaan suotuisat edellytykset ideoiden etsimiselle ja kehittelylle. Investointiehdotuksia ei tulisi synnyttää erillään muusta toiminnasta, vaan ne olisi luotava ylemmän johdon antamissa puitteissa ja nähtävä suhteessa ole-

massa oleviin ja mahdollisiin tuleviin tavoitteisiin ja strategioihin (Dobbins & Pike, 1980).

Investointi-ideoiden etsintä on tärkeydestään huolimatta saanut hyvin vähän huomiota osakseen alan kirjallisuudessa. Sitä koskevat empiiriset tutkimustulokset ovat vähäisiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uudet investointi-ideat saavat alkunsa useimmiten organisaation alemmilla tasoilta, joilla markkinoiden tuntemus on hyvä. Kuitenkin strategisissa investoinneissa, kuten yritysostoissa, aloitteentekijänä on usein ylin johto.

Yksi esimerkki on Hongon ja Virtasen (1975, 22-38) tutkimus, jossa he ovat kartoittaneet investointi-ideoiden alkua, niiden lähteitä, etsinnän ohjaamista, organisatorisia järjestelyjä, alustavaa arvostelua sekä määrää suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Heidän tutkimus osoitti, että investointi-ideat saavat yleensä alkunsa teknisestä johtajasta. Tällöin on kuitenkin muistettava, että tutkimuksessa oli kysymys koneinvestoinneista. Myös lähes puolessa yrityksistä ovat investointi-ideat saaneet alkunsa tulosyksiköistä ja lähes kolmanneksessa yrityksistä investointi-idean isä on ollut toimitusjohtaja. Myös myyntijohtajalla ja pitkän aikavälin suunnitteluryhmällä on investointi-ideoiden alun kannalta jossain määrin merkitystä, kun taas talousjohtajan merkitys näyttää tutkimuksen valossa vähäiseltä.

Tärkeimmäksi investointi-ideain lähteeksi osoittautui tutkimus- ja kehittelytoiminta, johon läheisesti liittyy myös pitkän tähtäyksen suunnittelu. Toiseksi tärkeimmäksi idealähteeksi muodostui toimialan ja kilpailijoiden seuraaminen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että valtaosassa yrityksiä investointi-ideoiden etsintä oli säännöllistä ja systemaattista. Samoin kolmessa yrityksessä neljästä katsotaan, että investointi-ideain etsintä on johdon ohjaamaa. Taloudellisia kannustimia käytettiin hyvin vähän, vaikka niiden käyttö on havaittu yleiseksi investointi-ideain etsimisessä esimerkiksi englantilaisissa yrityksissä (ks. Rockley, s 44-51).

Investointi-ideoiden edelleen kehittelyä varten tarvitaan hallinnollisia järjestelyjä. Tutkimuksen mukaan 83 %:ssa yrityksissä on jokin elin tai henkilö, jonka pääasiallisena tehtävänä on investointiehdotusten arvostelu ja kehittäminen. Investointi-ideoiden kehittelemiseksi on monesti tarpeen jo varsin varhaisessa vaiheessa arvioida niiden edullisuutta. Kysymyksessä on siis vain investointi-ideain alustavassa arvostelussa käytettävä yksinkertainen menetelmä, nyrkkisääntö. Hongon ja Virtasen tutkimus osoitti, että yrityksissä käytettiin runsaasti tavanomaisia arviointikriteerejä, joiden avulla harkitaan, otetaanko jokin investointi-idea lähemmän kehittelyn kohteeksi. Tuotantokapasiteetin puute vauhditti investointeja lähes $\frac{3}{4}$:ssa yrityksistä. Yksinkertaisista laskentavälineistä käytettiin takaisinmaksumenetelmää jo tässä varhaisessa vaiheessa varsin laajalti.

3.4 INVESTOINTIEN KEHITTÄMINEN JA ETEENPÄINVIEMINEN

Tunnistettujen investointi-ideoiden muotoutuminen toteuttamiskelpoisiksi investointihankkeiksi edellyttää niiden kehittämistä ja määrittelyä sekä päätöksentekijöiden tuen varmistamista. Investointikohteen kehittämisessä keskeisellä sijalla on investointikohteen strateginen, toiminnallinen, tekninen ja taloudellinen määrittely. Tämä edellyttää kohdetta koskevan informaation hankintaa ja käsittelyä em. dimensioissa. Investointikohteen määrittelyssä tarvittava informaatio ei vastoin investointiteorian olettauksia ole todellisuudessa kustannuksitta käytettävissä. Investointikohteen kehittäminen sitoo myös liikkeenjohdon ja eri asiantuntijatahojen aikaa. Merkittävien investointikohteiden kehittäminen saattaa vaatia vuosia, ennen kuin kohde voidaan esittää lopullisesti päätettäväksi. Kehittämisen kustannuksista ja kehittämisresurssien rajallisuudesta johtuen kehittämisen kohteeksi valittavia investointihankkeita joudutaan jo investointiprosessin alkuvaiheessa karsimaan. (Kasanen ym. 1993, 40-41) Näin ollen investointihankkeen elinkaareissa kehittämisspätös on jo melko ratkaiseva: merkitseehän päätös kehittämiseen ryhtymisestä monessa suhteessa tietyn hankkeen alustavaa hyväksymistä ja muiden vaihtoehtojen toteutusmallien hylkäämistä.

Investointi-ideoita tulisi analysoida ainakin seuraavien kysymyksien valossa, kun pyritään seulomaan niistä esiin edelleen kehitettävät ja arvioitavat:

- Onko investointi yhdensuuntainen yrityksen strategian kanssa?
- Ovatko projektin vaatimat resurssit saatavilla (asiantuntemus, rahoitus jne.)?
- Onko idea teknisesti mahdollinen?
- Minkälaisia todisteita on investoinnilta vaadittavista tuotoista?
- Kuinka suuri riski investointiin sisältyy ja onko se hyväksyttävissä?

Kehittämisvaiheessa investoinnista saatavilla oleva informaatio on yleensä melko puutteellista. Siksi yksityiskohtaisempien taloudellisten analysointi menetelmien käyttö tuskin on järkevää. Yleisesti ottaen yksinkertainen takaisinmaksumenetelmä on usein käytetty analysointimenetelmä kehittämisvaiheessa, koska se tarjoaa karkean arvion projektin kannattavuudesta ja riskistä. (Pike & Neale, 1996, 185)

Jokainen investointiehdotus on melko avoin ja muodoton, ennen kuin se on selkeästi määritelty esimerkiksi kirjallisesti. Hyvin muotoillun ehdotuksen tulisi sisältää tarpeeksi tarkennettua tietoa investointiin vaikuttavista teknisistä ja taloudellisista tekijöistä. Ehdotuksen tulisi myös sisältää erilaisia investoinnin toteutusvaihtoehtoja, jotta pystyttäisiin löytämään taloudellisesti kaikkein houkuttelevin tapa. (Pike & Neale, 1996, 185)

Ottaen huomioon vaikeudet projektikohtaisten tuottojen ja kustannusten selvittämisessä, on todennäköistä, että projekteja karsitaan myös väärin perustein, esimerkiksi väärin allokoitujen kustannusten takia. Vastoin investointiteorian suosituksia monet yritykset hylkäävät projekteja karsintavaiheessa myös ei-taloudellisista, esimerkiksi henkilökohtaisista tai osastojen välisistä ristiriidoista johtuvista syistä. (Saurama 1996, 27)

Alemmat organisaatiotasot pyrkivät houkuttelemaan päätöksentekijöitä sitoutumaan investointiin jo aikaisessa vaiheessa, jotta ne olisivat valmiita tukemaan sitä ja myötävaikuttamaan sen hyväksymiseen. Tähän pyritään sekä virallisissa neuvotteluissa että epämuodollisella kanssakäymisellä. Lumijärvi (1991) käyttää tapahtumasta termiä ”investointien myyminen”. Sen ominaispiirteitä ovat informaation fokusointi ja sen suodattaminen. Investoinnin esittelijä saattaa esimerkiksi korostaa investoinnin teknologian merkitystä tai olla paljastamatta sen kaikkia heikkouksia. Lumijärvi jakaa seuraavasti argumentit, joilla esittelijä pyrkii vaikuttamaan päätöksentekijöihin:

- Taloudelliset argumentit, hankkeen kannattavuus.
- Strategiset argumentit, investoinnin strateginen sopivuus.
- Ei-taloudelliset argumentit, hankkeeseen liittyvät sosiaaliset tekijät.
- Teknologiset argumentit, uusi tuotantoteknologia.

Sekä taloudellisia, teknologisia että strategisia argumentteja painotetaan usein. Päätöksentekijät pitävät teknologisia ja strategisia argumentteja usein tärkeämpinä kuin taloudellisia. Ei-taloudellisia argumentteja käytetään harvoin, mutta niitä pidetään hyvin tärkeinä.

Sekä itse investoinnin että sitä ehdottavan yksikön piirteet vaikuttavat hankkeen myymiseen. Esimerkiksi huonosti kannattava yksikkö painottaa hankkeittensa taloudellisia tekijöitä ja korostaa erityisesti investoinnin kannattavuutta. Hyvin kannattavat yksiköt myyvät hankkeitaan enemmän strategisten ja teknologisten argumenttien perusteella. Jos investoinnissa on kyse yritykselle uudesta teknologiasta, investointihankkeen esittelijä korostaa usein siihen liittyviä argumentteja. Hankintamenoltaan erittäin suurissa investoinneissa korostetaan strategisia argumentteja huomattavasti enemmän kuin pienemmissä investoinneissa. Pienessä investoinnissa korostuvat taloudelliset argumentit.

Yksi tavallisimmista myymiskeinoista, erityisesti silloin kun kyseessä on suuri investointi, on hankkeen toistuva esilletuominen pitkän ajan kuluessa. Kun hanketta käsitellään ja siitä keskustellaan useita kertoja, päätöksentekijät sitoutuvat hankkeeseen asteittain. Kun lopullinen ehdotus tehdään, hankkeeseen on jo sitouduttu ja se tulee helpommin hyväksytyksi. Kun investointiehdotus siirtyy ylemmälle organisaatiotasolle, on erittäin todennäköistä, että se hyväksytään.

Hankkeiden myymistä tapahtuu useammin muodollisissa kuin epämuodollisissa tilanteissa. Kuitenkin epämuodolliset myyntitilanteet ovat tehokkaampia, erityisesti jos hankkeen ehdottaja käy henkilökohtaisesti tapaamassa päätöksentekijää.

3.5 INVESTOINTIEN TALOUDELLINEN ANALYYSI

Investointien taloudellisen analyysin tarkoituksena on selvittää suunnittelutilanteessa investoinnin taloudelliset seuraamukset ja muodostaa niiden perusteella kuva investoinnin edullisuudesta ja eri vaihtoehtojen keskinäisestä paremmuudesta. Taloudellisen analyysin tuottaman informaation tarkoituksena on avustaa päätöksentekijöitä investointiratkaisuissa. (Kasanen ym. 1993, 45)

Investointien taloudellisen analyysin suorittamisessa törmätään kolmeen keskeiseen ongelma-alueeseen:

- investointien seurausten mittaaminen
- puutteellisesta tulevaisuuden tietämyksestä aiheutuvan epävarmuuden huomioonottaminen
- eriaikaisten menojen ja tulojen vertailukelpoiseksi saattaminen.

Investointilaskelmat ovat pitkäkökille ajanjaksolle ulottuvia laskelmia, joiden avulla investointien edullisuutta tutkitaan (Honko, 1979, 77). Investointien kannattavuuden arvioinnissa on siis kyse investointihankkeiden taloudellisten seurausten ennustami-

sesta. Yleensä aluksi uhrattuja resursseja vastaan saadaan jatkossa positiivisia nettokassavirtoja. Koska kysymyksessä ovat eri ajankohtina toteutuvat kassavirrat, niistä tulee vertailukelpoisuuden varmistamiseksi laskea eli diskontata nykyarvot. Investointilaskelmien avulla pyritään näin saamaan eriaikaiset suoritukset keskenään vertailukelpoisiksi. Tämän vuoksi aika on keskeinen tekijä investointilaskelmissa.

3.5.1 Investointilaskelmat

Erilaisia laskentamenetelmiä on useita. Voidaan kuitenkin erottaa tietyt tärkeimmät peruslaskentamenetelmät, joita enimmäkseen käytetään. Niistä on johdettu useita muunnoksia ja yksinkertaistuksia. Jäljempänä pintapuolisesti käsiteltävät laskentamenetelmät¹ voidaan ryhmitellä Virtasen mukaan esimerkiksi seuraavasti:

1. Ykinkertaiset menetelmät:

- Takaisinmaksuajan menetelmä
- Pääoman tuottoaste, ROI²

2. Rahavirran diskonttaukseen perustuvat menetelmät:

- Nykyarvomenetelmä, NPV³
- Sisäisen korkokannan menetelmä, IRR⁴

¹ Yksityiskohtaisempaa tietoa erilaisista investointilaskelmista löytyy esimerkiksi kirjoista Aho 1982, Drury 2000 ja Leppiniemi & Puttonen 1996.

² ROI = Return On Investment

³ NPV = Net Present Value

⁴ IRR = Internal Rate of Return

Kaikkein yksinkertaisin investointilaskelmamenetelmä on *takaisinmaksuajan menetelmä*, joka ilmoittaa ajan, jonka kuluessa investointi maksaa itsensä takaisin (Leppiniemi & Puttonen 1996, 79). Se on menetelmä, jolla mitataan pikemminkin investoinnin likviditeettiä ja riskiä kuin kannattavuutta ja se ilmoitetaan yleisesti vuosina.

Takaisinmaksuaikaa voidaan käyttää investointilaskelmissa apuna kolmella tavalla (Clark ym. 1979): Investointiprojekti voidaan joko hyväksyä tai hylätä perustuen johonkin tiettyyn takaisinmaksuajan vaatimukseen, tai projektit voidaan laittaa "paremmuusjärjestykseen" takaisinmaksuajan perusteella. Yleisin tapa on kuitenkin käyttää ko. metodologia vähimmäisvaatimuksena, joka kaikkien investointien on ylitettävä.

Takaisinmaksuaika menetelmän vahvuutena on sen yksinkertaisuus. Se soveltuukin näin investointien "karkeaan" arviointiin. Se auttaa myös riskianalyysissä. Haittoja löytyy kuitenkin useita. Se ei ota huomioon rahan aika-arvoa, takaisinmaksuajan jälkeisiä kassavirtoja, rahoituksen kustannuksia tai investoinnin kokoa, ja se suosii kassavirroiltaan etupainoisia investointeja.

ROI eli *pääoman tuottoaste* määritellään yleisessä muodossaan tuloksen ja sidotun pääoman välisenä suhteena (Aho 1982, 51). Perusidea pääoman tuottoasteen menetelmässä on verrata investoinnin generoimia kassavirtoja sen sitomaan pääomaan. Se ei ota huomioon rahan aika-arvoa ja sitä voidaankin kutsua yksinkertaistetuksi sisäisen korkokannan menetelmäksi. Laskelmissa tarvittavan tuoton ja pääoman määrittelyyn on tarjolla monia tapoja. Tulos voidaan määritellä muun muassa investoinnin koko pitoajalta laskettujen tulosten aritmeettiseksi keskiarvoksi tai tyypillisen vuoden tulokseksi. Jälkimmäisessä tapauksessa tyypilliseksi vuodeksi valitaan vuosi, jolloin investoinnin sisäänajovaiheen arvellaan olevan jo ohi ja markkinointi on saatu normaalitasolleen. (Aho, 1982, 51; Leppiniemi & Puttonen, 1996, 78-79)

Leppiniemi & Puttonen (1996, 79) esittävät laskentakaavan osoittajassa käytettäväksi keskimääräistä nettotulosta vuodessa ja nimittäjässä investoitua pääomaa. Heidän

mukaansa nimittäjässä voidaan vaihtoehtoisesti käyttää keskimääräistä sidottua pääomaa olettaen, että tehty investointi kuluu, eikä koko alussa tehty investointi ole tuottamassa myöhempien vuosien kassavirtoja.

Pääoman tuottoasteen etuna on sen yksinkertaisuus. Tulosta voidaan helposti verrata vaihtoehtoihin sijoitusmahdollisuuksiin, mutta se ei ota huomioon rahan aika-arvoa.

Nykyarvomenetelmässä (NPV) lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvo laskentakorkokannalla diskonttaamalla. Tulevien kassavirtojen nykyarvoa verrataan investointikustannuksiin. Näiden erotuksena saadaan investoinnin nykyarvo (Leppiniemi & Puttonen 1996, 72-73). Vertailtaessa vaihtoehtoisia, toisensa poissulkevia investointeja kannattavuudeltaan paras on se investointi, jonka positiivinen NPV on suurin. NPV:n ollessa negatiivinen investoinnin kannattavuuskynnys ei ylity eikä investointia näin ollen tule toteuttaa. (Aho 1982, 38)

Nykyarvon etuna muihin laskelmiin on, että se huomioi rahan aika-arvon, saattaa eriaikaiset rahavirrat vertailukelpoisiksi ja on teoreettisesti suositeltavin menetelmä. Haittoina on taas nähty sen korkeat informaatiovaatimukset sekä oikean laskentakoron määrittämisen vaikeus.

Drury (1996, 391) mukaan *sisäinen korkokanta* on korko, jolla nykyhetkeen diskontattuna tulevat rahavirrat ovat saman suuruiset kuin investoitu pääoma. Eli selvitetään korkokanta, jolla investoinnin nykyarvo tulee nolllaksi. Kun nykyarvomenetelmä antaa investoinnin kannattavuudesta rahamääräisen arvion, tarjoaa IRR-menetelmä tuloksen tuotto-prosenttina. Mitä suurempi on sisäisen korkokannan ja investoinnilta vaadittavan tuoton välinen (positiivinen) ero, sitä parempi on investoinnin kannattavuus (Leppiniemi & Puttonen 1996, 77). Sisäistä korkokantaa voidaan luonnehtia myös suurimmaksi mahdolliseksi koroksi, jota investoinnin rahoittamiseksi on järkevää maksaa olettaen, että tarkoituksena on luoda varallisuutta eikä tuhota sitä. Sisäinen korkokanta ilmaisee rahoituskustannustason, jolla investointia kannattaa

rahoittaa edellyttäen kuitenkin, että yritys voi palauttaa kyseisiä pääomia haluamaansa tahtia (Aho 1982, 47).

Sisäisen korkokannan vahvuus on, että se huomioi rahan aika-arvon ja mahdollistaa erikokoisten investointien vertailun. Haittana on taas oletus, että investoinnin tuomat kassavirrat voidaan uudelleeninvestoida ja että niistä saadaan sisäistä korkokantaa vastaava tuotto. Lisäksi menetelmä voi joissain tapauksissa tuottaa useamman vastauksen.

Aiemmin esitetyn perusteella on havaittavissa, että laskentamenetelmän valinnalla todellakin on merkitystä lopputuloksen kannalta. Menetelmissä on eroja muun muassa taustaoletusten, informaatiovaatimusten ja luonnollisesti lopputulemien suhteen.

Edellä on myös oletettu tulevien kassavirtojen olevan tarkasti ennustettavissa. Ennustamiseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta. Joitakin tekniikoita on kehitetty epävarmuuden eli riskin huomioon ottamiseksi myös investointilaskelmissa. Niitä ovat esimerkiksi herkkyysanalyysi, päätöspuu-menetelmä ja riskin huomioon ottaminen laskentakorossa. Viimeaikoina pinnalle on noussut myös reaaliopitoteoria joka pyrkii soveltamaan rahoitusoptioiden tyylistä ajatusmaailmaa myös investointien arviointiin. Empiiriset tutkimukset reaaliopioista ovat vielä vähäisiä. (ks. esim. Leppiniemi & Puttonen 1996, 96-100)

3.5.2 Laskelmien soveltaminen käytännössä

Teorian mukaan investointilaskelmat osoittavat päätöksentekijälle ne investoinnit, jotka kannattaa toteuttaa. Todellisuudessa kuitenkin laskelmat ovat vain yksi päätöskriteeri ja niiden roolin on havaittu vaihtelevan riippuen investoinnin luonteesta. Kasanen ym. (1993, 78) huomauttavat, että laskentainformaation rooli strategisten ja operatiivisten investointien yhteydessä on erilainen. Heidän mukaansa strategisten investointien yhteydessä perusteellisen kvantitatiivisen tiedon hankkiminen on käy-

tännössä mahdotonta tai kustannussyistä turhaa. Operatiivisten investointien kohdalla tilanne on sikäli toinen, että informaatiota rahavirroista ja muista laskelmiin tarvittavista seikoista on huomattavasti helpommin saatavilla. Kasanen ym. (1993, 78-79) mainitsevat esimerkiksi seuraavia rooleja ja tehtäviä laskelmille:

- Dokumentoi ja varmentaa johdon visiot.
- Varmistaa investointiehdotusten huolellisen valmistelun ja realistisuuden.
- Toimii seurannan lähtötietona.
- Toimii organisatorisena kynnyksenä.
- Ovat osa taloushallinnollista ohjausta.
- Ovat vallan väline.

Näin ollen laskelmien tehtävät ovat huomattavasti monimuotoisemmat kuin mitä normatiivinen investointiteoria antaa olettaa. Laskelmia voidaankin pitää lähinnä taloudellisina lujuuslaskelmina, eikä niinkään ainoana investointipäätökseen vaikuttavana tekijänä.

Samansuuntaisia päätelmiä laskelmien suhteellisen pienestä merkityksestä päätöksentekotilanteessa ovat tehneet myös muut tutkijat. Esimerkiksi Kennedy & Sudgen (1986) toteavat tutkimuksessaan, että huolimatta edistyksellisistä analyysitekniikoista todelliset päätökset tehdään useimmiten perustuen henkilökohtaisiin tunteisiin ja kokemuseräisiin arvioihin.

Miksi jotkut yritykset sitten käyttävät muita kuin kassavirtojen diskonttaamiseen perustuvia menetelmiä, vaikka ne ovat teorian mukaan harhaanjohtavia? Erään selityksen tälle tarjoavat Klammerin vuonna 1973 ja Haka ym. vuonna 1985 tekemät tutkimukset. Niissä havaittiin, että investointien arvioinnissa käytettävien menetelmien sofistikoituneisuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä ei ole merkittävää riippuvuussuhdetta. Lisäksi teoria ei ota huomioon laskelmien suorittamisen vaatimaa aikaa ja rahaa, jotka ovat monella yrityksellä varsin niukkoja resursseja (Binder & Chaput

1996). Block (1997, 291) toteaa myös, että varsinkin pienemmissä yrityksissä ollaan huolestuneempia rahan riittävydestä kuin investoinnin kannattavuudesta.

Investointivaihtoehtojen kvantitatiivisen määrittämisen merkitystä vaihtoehtovertailun perustaksi voidaan tuskin liioitella. Jos eri vaihtoehtoista ja niiden komponenteista on onnistuttu suorittamaan luotettavat arvioinnit, voidaan vaihtoehtovertailu rakentaa lujalle perustalle, tapahtuipa tämä sitten investointilaskelmia hyväksikäyttäen tai ilman niitä (Honko, 1979, 73).

Vaikka nykyarvomenetelmä on teoreettisesti perustelluin investointilaskentamenetelmä (Brealey & Myers 1996, s. 85-88), se ei kuitenkaan ole yritysten suosituin investointien kannattavuuden arvioinnissa käytetty menetelmä. Nykyarvomenetelmää suosituimmiksi ovat yleensä osoittautuneet takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan menetelmät, kuten vaikkapa Keloharjun & Puttosen (1995) tutkimustulokset osoittavat. Myös esimerkiksi englantilaisissa yrityksissä investointi-laskelmien käyttö on ollut hyvin pitkälle samansuuntaista kuin meillä Suomessa (ks. esim. Pike & Neale 1996, s. 174). Takaisinmaksuajan suosiota selittää ainakin sen käytön helppous. Se myös painottaa ennusteperiodin alussa tulevia kassavirtoja, joiden ennustaminen on yleensä huomattavasti helpompaa kuin kaukana tulevaisuudessa tulevien. Sisäinen korkokanta taas koetaan hyödylliseksi, koska se antaa suhteellisen suureen (prosentti), joka on helposti verrattavissa esimerkiksi pääoman kustannukseen. (Martikainen 2000, s. 33; Leppiniemi & Puttonen 1996, s. 95-96) Amerikkalaiset yritykset (erityisesti suuret) käyttävät taas suomalaisia yrityksiä enemmän rahoitus-teorian suosittamia, rahan aika-arvon huomioivia menetelmiä NPV ja IRR (ks. esim. Farragher ym. 1999; Levy & Sarnat 1994, s. 161).

Perinteisiä laskentamenetelmiä on syytetty siitä, että ne suosivat lyhytvaikutteisia investointeja. Ne laiminlyövät investointien strategisia perusteita ja niihin sisältyviä optio-ominaisuuksia: investointi saattaa luoda operatiivista joustavuutta (johdon mahdollisuuksia muuttaa alkuperäistä toimintastrategiaansa saadessaan uutta, odottamatonta markkinainformaatiota) ja kasvumahdollisuuksia, joita perinteiset lasken-

tamenetelmät eivät ota huomioon. (Kogut & Kulatilaka 1994; Kaplan & Atkinson 1989, s. 475; Trigeorgis 1988, s. 146) Korkean sisäisen korkokannan tuottavia lyhytvaikutteisia investointeja on myös yleensä helpompi saada aikaan kuin yhtä hyvätuottoisia pitkävaikutteisia investointiprojekteja. Perinteisten investointilaskelmien puutteellisuus ei kuitenkaan anna aihetta käyttää jo lähtökohtaisesti väärää laskelmia. Myersin (1984) mukaan teoreettisesti perusteltujen menetelmien antamat virheelliset vastaukset ovat seurausta lähinnä väärin tehdyistä laskelmista, eivät niinkään itse menetelmien puutteellisuudesta. Tosin Myerskin (1984) myöntää menetelmien rajoitteet erityisesti strategisten hankkeiden - esimerkiksi tuotekehitysprojektien - arvioinnissa.

3.6 INVESTOINTIEN RAHOITUS

Rahoituksen suunnittelu kuuluu olennaisesti osaksi investointien suunnittelua. Mitä paremmin rahan käyttöä suunniteltaessa voidaan pitää silmällä myös sen hankintaa, sitä paremmat ovat edellytykset tasapainoisten investointisuunnitelman aikaansaamiseksi. Ollakseen realistisella pohjalla investointikohteiden etsiminen, mittaaminen ja edullisuuden arvostelu edellyttää, että myös niiden rahoitus on toteutettavissa. (Honko, 1979, 125)

Investointien suunnittelussa eräs keskeisiä ongelmia on siksi rahan kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen. Yrityksen investointien kokonaismäärän ja investointikohteiden valintaan vaikuttavat käytettävissä olevat rahoitusmahdollisuudet ja rahoituksen kustannukset. Investointien rahoituslähteitä käytännössä ovat tulorahoitus ja markkinoilta hankittava pääomarahoitus, joka voi olla oman tai vieraan pääoman ehtoista. (Kasanen ym. 1993, 54-55)

Eri tutkimuksissa (esim. Bygrave ym. 1993) on kuitenkin havaittu, että tulorahoitus on selvästi kaikkein suosituin rahoitusmuoto yrittäjien keskuudessa. Pankkilaina ja lainat muilta rahoituslaitoksilta ja pääomasijoittajilta (venture capital-sijoittajilta) katsotaan myös mieluisammiksi rahoitusmuodoiksi kuin osakeanti.

Leppiniemi ja Puttonen (1996, s. 137-142) ovat käsitelleet kirjassaan syitä eri rahoitusmuotojen suosimisjärjestykseen. Heidän mielestään tulorahoituksen käyttämisellä on selvä etu muihin rahoitusmuotoihin nähden, koska sen hankkimisesta ei aiheudu liikkeellelaskukustannuksia. Nämä kustannukset koostuvat lähinnä järjestelypalkkioista. Tulorahoituksen käyttäminen osakeannin sijaan investointien rahoittamiseen ei vähennä nykyisten osakkeenomistajien kontrollimahdollisuukisa. Yritysjohdon kannalta tulorahoitus on myös houkutteleva keino rahoittaa yrityksen toimintaa, sillä sen käyttämistä ei tarvitse tarkkaan perustella kriittisille sijoittajille. Tulorahoituksen haittana on usein nähty sen epävarmuus, sillä huonoina vuosina yrityksen toiminta ei generoi voittoja. Tulorahoitusta kohdellaan usein myös ”ilmaisena pääoman”, mikä saattaa johtaa tehottomiin investointeihin yrityksen omistajien näkökulmasta. Liian suuri kassa voi johtaa tilanteeseen, jossa yritysjohto tekee kannattamattomia investointeja.

Vieraan pääoman suosio verrattuna osakepääomaan johtuu heidän mielestään siitä, että osakeannin kustannukset ovat usein merkittävästi korkeammat kuin vieraan pääoman vastaavat. Vieras pääoma on tavallisesti myös oman pääoman ehtoista rahaa halvempaa. Sijoittajien näkökulmasta osakesijoitukseen liittyy suurempi riski, jolloin tuottovaatimus on korkeampi. Vieraan pääoman ehtoisella rahoittajalla ei sitä paitsi ole päätösvaltaa yrityksen. Erityisesti amerikkalaisessa kirjallisuudessa on myös painotettu korkojen vähennyskelpoisuutta; verot maksetaan korkojen jälkeen, mutta osingot vasta verojen jälkeen. Rahoitusta suunniteltaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon myös oman ja vieraan pääoman suhde. Jos yrityksellä on liian vähän omaa pääomaa suhteessa lainapääomaan, kasvaa oman pääoman tuottovaatimus kasvaneesta rahoitusriskistä johtuen. Oma pääoma toimii myös hyvänä puskurina ongelmatilanteita silmälläpitäen.

3.7 *INVESTOINNIN HYVÄKSYMISPÄÄTÖS*

Päätöksentekovaiheessa lopullisesti valitaan ja hyväksytään toteutettavat investointikohteet. Investoinnin hyväksymispäätös on monivaiheisen suunnitteluprosessin huipentuma. Tässä vaiheessa aikaisempien prosessin vaiheiden aikana kerätyn ja analysoidun informaation perusteella yrityksen ylin johto valitsee hyväksyttävät investoinnit. Hyväksymispäätöksellä vahvistetaan lopullinen investointibudjetti, joka sisältää hyväksytyt investointikohteet ja joka toimii investointien toteutuksen perustana ja on näin päätepiste monivaiheiselle suunnitteluprosessille.

Käytännössä on kuitenkin havaittu, että päätös investoinnin toteuttamisesta voidaan nähdä useiden vaiheittaisten päätösten sarjana. Organisaatio on viralliseen päätösvaiheeseen tultaessa sitoutunut voimakkaasti investoinnin toteuttamiseen ja investointi on jo epäformaalisti hyväksytty. Ylimmän johdon päätös on lähinnä muodollinen, investointien valvontaa palveleva väline, jolla johto varmistaa investointien riittävän suunnittelun. (Emmanuel ym. 1990, 228) Ylin johto on yleensä sitoutunut investointihankkeeseen jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa ja hylkää hyvin harvoin investointeja enää tässä vaiheessa.

Investointipäätöksen luonteeseen vaikuttaa myös suuresti, onko investointi strateginen vai operatiivinen (ks. esim. Kasanen ym. 1993). Strategiset investoinnit sitovat ylimmän johdon investointiprosessiin voimakkaasti jo prosessin alkuvaiheissa. Operatiivisten investointien osalta vastuu investointien kehittämisestä on usein delegoitu organisaation alemmille tasoille ja johto hyväksyy ne muodollisesti investointibudjettiin tarkastelematta yksittäisten kohteiden tarkempaa sisältöä. Esimerkiksi pienehköjen investointien ja rutiininomaisten korvausinvestointien osalta ylin johto ei aina edes muodollisesti osallistu päätöksentekoon vaan delegoi päätöksenteko-oikeuden organisaation alemmille tasoille esimerkiksi budjetoidun määrärahan muodossa. Johto siis luottaa siihen, että yrityksen omaksuma investointipolitiikka ja -ohjeet varmistavat investointipäätösten riittävän tason.

Vaikka taloudellisten argumenttien tulisi olla tärkeimmässä asemassa investointipäätöstä tehtäessä, nousevat kuitenkin päätöksentekijän henkilökohtaiset mielipiteet usein etusijalle (Agnes Cheng ym. 1994). Investointipäätökset ovat myös otollisia manipuloinnille, koska useat investointeihin liittyvät arviot ovat välttämättä subjektiivisia. Päätöksentekijän tehtävänä on päätöstilanteessa yhdistää kvalitatiiviset ja strategiset tekijät sekä taloudellinen informaatio. Päätöstilanteessa vaikuttaa myös yrityksen investointipolitiikka, usein kirjallisten investointiohjeiden muodossa. (Kasanen ym. 1993, 62-64)

3.8 INVESTOINTIEN VALVONTA

Yrityksen toiminnan tehokas ohjaus edellyttää kunkin päätöksen jälkeisen toiminnan tarkkailua ja valvontaa. Tämä pätee myös investointeihin ja investointipäätöstä seuraavan toteutukseen ja tuloksien arviointiin. Investointien valvonta kuuluu yhtenä osana yrityksen investointiprosessiin. Monet investointiprosessimallit ovat kuitenkin jättäneet tärkeän valvontavaiheen huomioimatta. Mallit ovat keskittyneet päätösprosessiin, joka huipentuu ja samalla päättyy investointipäätökseen. Vaikka perinteisessä investointikirjallisuudessa onkin lähinnä keskitytty investoinnin toteutusta edeltäviin prosessin vaiheisiin, ovat uudemmat survey-tutkimukset onneksi nostaneet myös viimeisen vaiheen, investointien valvonnan, esille.

Investointien onnistumisen kannalta vähintään yhtä tärkeä rooli on niiden toteutuksella ja toteutuksen valvonnalla. Investointien valvonnan tehtävänä on osoittaa, miten laaditut investointisuunnitelmat on onnistuttu toteuttamaan. Valvonnassa verrataan toteutuneita tuloksia aikanaan asetettuihin tavoitteisiin. Näin valvonta liittyy elimellisesti yhteen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen kanssa sekä toimii tärkeänä siltenä nykyisten ja tulevaisuuden investointisuunnitelmien välillä. (Honko & Virtanen, 1975, 113; Kasanen ym. 1993, 68)

Vaikka investointien valvonta perinteisesti sijoitetaan investointiprosessin viimeiseksi vaiheeksi, valvontaa tapahtuu kuitenkin koko prosessin ajan. Investointien valvontaan voidaan lukea mukaan investointibudjetin laatiminen, toteutettavan investoinnin valvonta sekä toteutetun investoinnin jälkiseuranta (ks. Pike & Neale, 1996, 188-192).

Investointibudjetti voidaan määritellä "tavoitteen muotoon saatetuksi määrälliseksi suunnitelmaksi investoinneista tietyssä ajanjaksona" (Honko, 1979, 213). Yleensä budjetointiajanjakso on yksi vuosi. Investointibudjetti on siis lista yrityksen suunnittelemissa investoinneista jaoteltuina yksiköittäin. Näin ollen investointibudjetti sisältää yleensä seuraavia tietoja:

- Kuinka paljon investointeja budjettikauden aikana yritys aikoo tehdä (sekä uudet investoinnit että vanhat, keskeneräiset investoinnit)
- Milloin investoinnit aiotaan tehdä
- Millaisiin investointikohteisiin investoinnit aiotaan tehdä

Investointibudjetin laatiminen on käytännössä erittäin yleistä (ks. esim. Klammer & Walker, 1984)

Koska investointibudjetti aina heijastaa yrityksen ylimmän johdon strategisia valintoja, se toimii samalla investointien valvontavälineenä siten, että varsinkin ylhäältä alas -budjetoinnissa yrityksen ylimmällä johdolla on mahdollisuus kohdistaa yrityksen käytettävissä olevat varat yrityksen strategian kannalta parhaisiin investointikohteisiin. Yrityksen sisäinen rahoitusrajoite onkin tehokas riskinhallinnan ja valvonnan väline, sillä rajat pakottavat yksiköiden johtajat miettimään ja usein priorisoimaan itse omat investointihankkeensa. Kun useista investoinneista on mahdollista toteuttaa ainostaan ne investoinnit, jotka yritys on arvioinut useista vaihtoehdoista parhaimmiksi, on todennäköistä, että toteutetut investoinnit myös onnistuvat. (Kasanen ym. 1993, 61-62)

Koska investointibudjetti laaditaan melko lyhyeksi ajaksi kerrallaan, voidaan sen puitteissa sekä suunnitella että valvoa investointeja. Investointibudjetti kertoo myös, mitä investointien osalta tulee budjetointiajanjaksona tapahtumaan. (Honko, 1979, 214) Investointien valvonnassa voidaan verrata toteutuneita investointeja budjetoituihin tai jos investoinneista ei budjetissa ole tehty investointikohteista erittelyä, voidaan valvoa ainakin kokonaisbudjetin toteutumista.

Toteutettavien investointien osalta valvonta voidaan jakaa investoinnin hankintameno- ja investoinnin toteutusaikataulun valvontaan. Investoinnin hyväksymisen yhteydessä määritellään yleensä se, kuinka suuri investoinnin hankintameno kokonaisuudessaan saa olla ja mikä on tämän hankintamenon maksuaikataulu. Hankintamenoa valvottaessa investoinnin kustannuksia verrataan tähän alkuperäiseen arvioon. (Brealy & Myers, 1988, 262) Toteutusvaiheessa olevan investoinnin kustannusten seuraamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi investointikohteittaisia edistymisraportteja ja investointeihin myönnettyjen määrärahojen käyttöä seuraavaa käyttökirjanpitoa⁵. Samalla kun yritys valvoo investoinnin hankintamenon toteutumista, sen on syytä verrata toteutuvaa aikataulua ennusteeseen. Tällöin investointien valvonta varoittaa heti, jos investointi ei enää pysy suunnitellussa aikataulussa. (Honko, 1979, 220-222)

Investointien toteutuksen jälkeinen valvonta käsittää yleensä investoinnin jälkiseurannan investointiprojekteittain. Tällöin verrataan investoinnin todellista suoritusta investointikohteelle arviointi- ja päätösvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin.

Investointien valvonnalle on yleisesti nähty (ks. Gordon & Myers 1991) ainakin neljä päätavoitetta. Ensinnäkin valvonnan tulisi olla tärkeä taloudellisen valvonnan väline. Toiseksi valvonnan tulisi tuottaa informaatiota yrityksen tulevia investointipäätöksiä varten. Kolmas tavoite liittyy eräänlaisten psykologisten tai poliittisten esteiden poistamiseen, ja neljäntenä tavoitteena on se, että investointien valvonnalla pyritään vaikuttamaan investointivaihtoehtoja ehdottaviin henkilöihin.

⁵ Käyttökirjanpito ks. Honko, 1979, 220-222

Investoinnin toteutuksenjälkeisen valvonnan tulisi kirjallisuuden mukaan sisältää ainakin seuraavat toimenpiteet (ks. Pike II/1988):

- Investointiprojektin taustan tutkiminen
- Investoinnin jo toteutuneen ja uusittujen arvioiden mukaisen suorituksen vertaaminen alkuperäiseen ennusteisiin
- Toteutuneen nykyarvon tai muun taloudellisen tunnusluvun vertaaminen ennustettuun
- Suositukset ja johtopäätökset
- Palaute

Investointien valvonnan hyödyiksi on lueteltu esimerkiksi seuraavia (ks. Neale 1991):

- Parantaa päätöksenteon laatua
- Kannustaa realistisempaan investointiprojektin arviointiin
- Parantaa yrityksen tulostasoa
- Mahdollistaa tärkeimpien muuttujien tunnistamisen
- Parantaa yrityksen sisäistä valvontaa
- Mahdollistaa suunniteltua joko huonommin tai paremmin menestyvien investointien muokkaamisen
- Edistää huonosti menestyvien investointien hylkäämistä

Myös investointien valvonnan ajoittaminen on erittäin tärkeää. Jos tarkastus tehdään heti toteutuksen jälkeen, investointi ei mahdollisesti ole vielä täysin toiminnassa ja lisäetuja oppimisprosessista on vielä odotettavissa. Jos taas tarkastusta lykätään liian kauan, tarvittavia tietoja ei ehkä enää olekaan saatavilla. Muuttuva ympäristö saattaa myös vaikeuttaa tulosten hyväksikäyttöä, jos tarkastusta viivytetään. Mitä pidempi aika kuluu toteutuksen ja valvonnan välillä, sitä useammat investoinnit jäävät ilman valvontaa. (Smyth 1990, 90)

Investointien valvonnan merkitys näkyy juuri käytännössä. Yhä useampi yritys valvoo investointejaan ja odottaa saavansa siitä hyötyä myös pitkällä tähtäimellä. Kyseessä ei siis ole pelkästään ennustettujen ja toteutuneiden kustannusten ja tuottojen vertailu, jolla saataisiin tietoa ainoastaan yhdestä investoinnista, vaan tavoitteena on yrityksen koko investointiprosessin parantaminen. Vain aiemmin tehtyjä investointeja valvomalla voidaan varmistua tulevien investointien onnistumisesta. Vain epäonnistunutta investointia tutkimalla voidaan samanlaisilta virheiltä välttyä tulevaisuudessa.

Investointien jälkivalvonnan merkitys on aika ajoin kyseenalaistettu investointikirjallisuudessa. On esitetty, että vastaavat hyödyt voitaisiin saavuttaa myös muilla menetelmillä, kuten riittävällä valvonnalla ennen investointien toteutusta. On myös totta, että jälkivalvontaa ei edes tarvita, jos investointiprosessi sujuu vaihtoehtojen etsimisestä investoinnin toteutukseen asti täydellisesti, eikä yrityksessä tapahdu mitään virheitä. Koska kuitenkin käytännön investointiprosessit eivät ole täydellisiä ja virheitä tapahtuu jatkuvasti, investointien jälkivalvonta on yritykselle hyvä keino kehittää päätöksentekoaan ja oppia tehdyistä virheistä. (Korpinen, 1996, 99)

Monesti investointikohtaisen valvonnan käyttöönoton suurimmaksi esteeksi on nostettu se, että yritys ei pysty erittelemään investoinnin aiheuttamia tuottoja ja kustannuksia (Neale, 1989). Erillistuottojen ja -kustannusten määrittäminen on vaikeinta juuri ylläpitoinvestointien osalta, jotka usein ovat myös markkamääräisesti pieniä. Laajennusinvestointien vaikutus tuottoihin ja kustannuksiin on taas helpommin nähtävissä.

4 CASE-YRITYSTEN INVESTOINTIPROSESSIT

Tutkimuksen empiirisen osuuden tiedot kerättiin sekä kirjallista materiaalia käyttäen että haastatteleamalla yritysten investointitoiminnasta vastaavia henkilöitä. Kirjallisen materiaalin perusteella koottiin lähinnä yritysten perustietoja, ja haastatteleamalla koostettiin investointiprosessia käsittelevä osuus. Haastatteluja varten laadittiin ensin haastattelurunko, jossa oli keskeisimmät kysymykset yrityksen investointitoiminnasta. Tämä runko toimitettiin haastateltaville ennen haastatteluja, jotta he saisivat valmistautua esitettäviin kysymyksiin. Itse haastatteluissa käytiin haastattelurungon kysymykset läpi ja keskusteltiin yleisesti yritysten investoinneista. Haastattelujen jälkeen epäselviä kohtia tarkennettiin vielä sähköpostin välityksellä tapahtuvien täsmennyshaastatteluin. Alustava yrityksen investointitoimintaa kuvaava osuus lähetettiin sen valmistuttua yritykselle tarkistusta varten, jotta siihen ei jäisi mitään väärinkäsityksiä tai asiavirheitä.

Empiirisessä osuudessa esitellään ensin case-yritykset ja niiden investointitoiminnan erityispiirteet. Tämän jälkeen käydään läpi yritysten investointiprosessit vaiheittain ja lopuksi havainnollistetaan käytännön investointitoimintaa yksittäisillä investointiesimerkeillä.

4.1 TUTKIMUSKOHTEIDEN ESITTELY

Linnanmäki

Linnanmäki on Lasten Säätiön omistama, Suomen vanhin ja kävijämäärältään suurin huvipuisto, joka on perustettu jo vuonna 1950. Sen sijainti Helsingin sydämessä on erinomainen: maisemat kukkulan huipulta ovat komeat, ja ympäristö on muutenkin kuin huvipuistoa varten luotu. Laitteita on runsaasti ja ne ovat uudenaikaisia, mutta silti puistossa on säilynyt vanhahtava yleisilme. ”Lintsi” on siis klassisen huvi-

puiston perikuva. Sen ainoa puute on se, että alue on täynnä. Uusia laitteita tai rakennelmia ei voi tehdä, ellei entisiä pureta alta pois.

Lasten Päivän Säätiötä hallinnoi kuusi lastensuojelujärjestöä:

- Mannerheimin lastensuojeluliitto
- Pelastakaa lapset
- Parasta lapsille
- Lastensuojelun keskusliitto
- Ensi- ja turvakotien liitto
- Barnavårdsföreningen i Finland

Juridisesti Linnanmäkeä ei siis omista kukaan yksittäinen henkilö tai yritys, vaan yllämainitut järjestöt säätiönsä kautta. Ne rahoittavat toimintaansa Linnanmäeltä saamallaan tuotoilla. Linnanmäen liikevaihto oli vuonna 2001 18 miljoonaa euroa. Lastensuojelutyöhön jaetaan tänä vuonna noin 1,9 miljoonaa euroa. Linnanmäen maa-alueen pinta-ala on 6,5 hehtaaria, ja sen omistaa Helsingin kaupunki. Lasten Päivän Säätiö omistaa myös lähes puolet Tykkimäen huvipuistosta Kouvolassa. Sinne on siirretty monta legendaarista laitetta Linnanmäeltä. Linnanmäen vuosittainen kävijämäärä on noin miljoona henkilöä. Kausityöntekijöitä Linnanmäellä on noin 550 ja runkotyöntekijöitä 45. (www.bellingham.fi/huvipuis/lintsi.htm; Metro, 2002)

Organisaatiorakenne

Linnanmäen eli Lasten Päivän Säätiön organisaation (ks. liite 1) ylimpänä toimielimenä toimii valtuuskunta, jossa on kaksi edustajaa jokaisesta kuudesta järjestöstä. Valtuuskunta kokoontuu kaksi kertaa vuodessa, kerran käsitelläkseen tilikauden tuloksen ja kerran tarkistaakseen budjetin. Valtuuskunnan alapuolella on hallitus. Hallitukselle vastuussa toiminnasta on toimitusjohtaja, jonka suorassa alaisuudessa on talousosasto ja museo. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi tekninen joh-

taja ja kehitysjohtaja. Kehitysjohtaja vastaa asiakaspalvelusta ja tekninen johtaja teknisestä puolesta kuten kiinteistöistä, laitteista ja energiankäytöstä. Näiden lisäksi on vielä laaja johtoryhmä johon kuuluvat edellä mainittujen lisäksi osastojen esimiehet.

Muumimaaailma

Muumimaaailma Oy on vuonna 1993 Naantalissa toimintansa aloittanut matkailualan yritys. Teemapuisto perustettiin Muumi-televisiosarjan tuottajan Dennis Livsonin aloitteesta. Yhtiön ja teemapuiston perustoiminta-ajatus on yksinkertainen ja selkeä: tavoitteena on tarjota elämyksiä lapsille ja heidän perheilleen. Puiston tarkoituksena on toteuttaa muumifilosofiaa, eli tuoda esiin perhekeskeisyyttä, väkivallattomuutta, ystävällisyyttä, ympäristötietoisuutta, turvallisuutta, seikkailua sekä kasvatusta edistäviä arvoja. (Muumien käsikirja, 2002, 3)

Muumimaaailma on Santaparkin ohella toinen suomalainen teemapuisto, jossa koko puiston ulkoasu ja toiminta liittyy tiettyyn aiheeseen. Muumimaaailmassa aiheena ovat tietenkin muumit, jotka ovat viime vuosina päässeet melkoiseen maailmanmaineeseen. Puistossa vierailee kävijöitä useista eri maista. Esimerkiksi japanilaisia turisteja on yllättävän paljon.

Muumimaaailma sijaitsee meren rannalla Naantalissa, vastapäätä Kultarantaa, presidentin kesäasuntoa. Muumien kotisaari on aito saari, kuten pitääkin. Saareen johtaa mantereelta noin 200 metriä pitkä ponttonisilta. Varsinaisia huvipuistolaitteita Muumimaaailmassa ei ole lainkaan. Siellä ei ole myöskään erilaisia ajopelejä tai muita puuhapuistoista tuttuja kohteita. Muumimaaailma tarjoaa lapsiperheille osallistumista satuun, Tove Janssonin tarinoiden pohjalta.

Tuote jakautuu alueellisesti kolmeen osaan: Muumien Kotilaakso Kailon saarella, Seikkailusaari Väskissä sekä mantereella sijaitsevat Mamman Munkkila, Muumimyymälä sekä Muumiparkki. Puisto on avoinna vuosittain kesäkuun alusta elokuun puoleenväliin.

Muumimaaailma Oy:n liikevaihto on kohonnut alun 1,5 miljoonasta n. 3,7 miljoonaan euroon. Kävijöitä on yhdeksän toimintakesän aikana ollut jo lähes kaksi miljoonaa. Vuositasolla kävijöitä on noin 220 000, joista noin 30 % on ulkomaalaisia. Yhtiön tilikausi on kalenterivuosi, ja henkilökuntaa on kesäkuukausina yli 200 ja talvella 6-10. Yhtiö on ollut velkasaneerauksessa 1.3.1995-28.2.2001. Nykyään Muumimaaailma Oy:n taloudellinen tila on vakaa ja irtautuminen saneerauksesta tapahtui saneerausohjelman mukaisesti helmikuussa 2001. Yhtiö on nykyään lähes velaton. Dun & Bradstreet on myöntänyt Muumimaaailma Oy:lle parhaan mahdollisen AAA-luokituksen vuosiksi 2000 ja 2001 (kts. liite 2).

Yrityksen omistussuhteet jakautuvat seuraavasti: Dennis Livson Enterprise AG 70 % ja Matkailunkehitys Nordia Oy 30 %.

Organisaatiorakenne

Muumimaaailman organisaatio on perinteisen linjaorganisaation ja matriisiorganisaation yhdistelmä (kts. liite 3).

Ympärivuotisesti työskentelevät toimihenkilöt muodostavat toimitusjohtajan johdolla työskentelevän johtoryhmän, jonka jokaiselle jäsenelle on (enemmän tai vähemmän tarkasti) määritelty toiminnallinen vastuualue: hallinto, markkinointi, myyntitoiminnot ja operatiivinen toiminta (tuotteet, kohteet, ohjelmat). Toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta toiminnasta hallitukselle.

Kesäaikaisessa organisaatiossa hallinnolliset vastuualueet on jaettu toiminnoiksi, joista vastaa kunkin kesätoiminnan esimies. Tämä vastaa omasta toiminnostaan vastuualueensa esimiehelle. Sama esimies voi työskennellä useamman kuin yhden vastuualueen tehtävissä. Matriisiorganisaatiossa on pyritty määrittelemään kunkin toiminnon vastuuhenkilö sekä päävastuullinen henkilö, joka vastaa kyseisestä sektorista ympäri vuoden.

4.2 INVESTOINTIEN TAUSTAA JA ERITYISPIIRTEITÄ

Linnanmäki

Linnanmäen investointien erityispiirteenä selviten erottuvat suuret laiteinvestoinnit. Joka vuosi investoidaan satoja tuhansia euroja uutuuslaitteisiin. Siksi laiteinvestoinnit vievät johdonmukaisesti suurimman osan johtoryhmän investointien suunnitteluun käyttämästä ajasta. Uutuuslaitteet ovat olleet Linnanmäelle se vetonaula, jota ihmiset ovat tottuneet odottamaan joka vuosi. Laitteet ovat huvipuistoelämässä tärkeässä roolissa, kehitysjohtaja sanoo:

"Ihmiset eivät tule huvipuistoon asenteella, että voikun on kaunista ja tuoksuu hyvälle, vaan ihmiset tulevat tänne 99-prosenttisesti laitteiden takia. Sehän tarkoittaa sitä, että me olemme lähteneet aina liikkeelle laitteista"

Hän pitää huvipuistoalaa muutenkin hyvin erikoisena toimialana niin investointien kun muidenkin osa-alueiden kannalta:

"Tämä on sinänsä ihan mielenkiintoinen aihe, kun puhutaan suomalaisesta huvipuistotoiminnasta. Minun mielestäni yhteenvetona tämä on aika hektistä ja tunnelähtöistä asiakkaan kannalta ja miten he haluavat samaistua huvipuistoon. Kun vertaa teolliseen maailmaan tai toisentyypiseen maailmaan, joka ei tavallaan ole niin paljon ihmisten tunne-elämän kanssa tekemisessä, on toiminta silloin huomattavasti rationaalisempaa ja pitkäjänteisempää niin investointien kuin monien muidenkin asioiden suhteen. Meidän bisneksessä asiakaskunnan liikkuminen ja käyttäytyminen on hyvin muutosherkkää ja onkin varsin vaikeaa ennakoida asiakkaiden viihtymisen tarpeet vuotta pidemmällä aikavälillä. Pitää siis aina ottaa huomioon, että tämä toiminta ei ole niin systemaattista kuin muissa yrityksissä. Yksi tärkeä tekijä on se, että pelataan ihmisten vapaa-ajalla ja pyritään vaikuttamaan ja tuottamaan arvoa sii-

hen, mitä he saavat vapaa-ajalleen. Tämä työ lisää haasteetta toiminnan suunnitteluun.”

Suomalaisten huvipuistojen toiminnan kausiluonteisuus on myös tärkeä piirre, ja se vaikuttaa suoraan myös investointeihin. Kun esimerkiksi teollisuudessa tuotantolaitteet pyörivät ympäri vuoden, Linnanmäellä on tarkasti huomioitava kausiluonteisuuden vaikutus investointeihin, seisovathan laitteet vuodesta yli 8 kuukautta ja tuottavat vain kesän ajan. Osavuotinen käyttö vaikuttaa olennaisesti investointien suunnitteluun ja niiden kannattavuuteen. Linnanmäki onkin pyrkinyt pidentämään toimikauttaan esimerkiksi vuonna 2002 avatulla Sealife-merimaailmalla, joka on auki läpi vuoden.

Linnanmäen toiminnan tarkoitus on tuottaa varoja suomalaiselle lastensuojelulle. Vuosittain tuloksesta tulee jakaa noin 1,7 miljoonaa euroa suoraan säätiön omistaville lastensuojelujärjestöille. Tästä johtuen toiminta pitää rakentaa niin, että tämä tulovirta on varmalla pohjalla. Jatkuvuutta on pyritty varmistamaan tekemällä kaikki investoinnit vain tulo-rahoituksella viimeisen kymmenen vuoden ajan. Tämä politiikka muodostaa samalla suurimman investointibudjetin rajoituksen.

Erikoispiirteenä on myös se, että säätiön ei tarvitse tehdä suunnitelman mukaisia poistoja. Tämä antaa suuria vapauksia suunniteltaessa investointien tuloutusta tilinpäätös-vaiheessa. Poistoilla pelaamalla pystytään helposti muokkaamaan toiminnan tulos halutulle tasolle.

Muumimaailma

Muumimaailma on teemapuisto, jonka tarkoituksena on luoda elämyksiä eri konseptilla kuin tavanomaiset huvipuistot. Siksi myös sen investoinnit eroavat huomattavasti kilpailijoiden vastaavista. Muumimaailman investoinnit kohdistuvat enemmänkin ohjelmalliseen sisältöön, kun taas huvipuistot joutuvat tekemään suuria kertainvestointeja. Tuote perustuu nimenomaan elämyksen tuottamiseen mm. fyysisen ympä-

ristön avulla, hahmojen kohtaamisella, teatterin ym. keinojen avulla. Investoinnit keskittyvät ohjelman ja sen sisällön kehittämiseen ja esityspuitteiden parantamiseen.

Kun esimerkiksi huvipuistot voivat tarjota joka vuosi uusia laitteita, perustuvat Muumimaailman markkinointikampanjat ja sitä kautta myös investoinnit joka vuosi vaihtuvaan teemaan. Operatiivinen johtaja toteaa:

"Kun huvipuistot investoivat laitteisiin ja niillä on joka vuosi uusi juttu niin me ollaan pyritty lähtemään liikkeelle eri teemalla joka vuosi. Viime vuonna teemanamme oli esimerkiksi Muumi Pappa ja meri, joka saneli melko pitkälle myös investointien linjan"

Investoitaessa uusiin kohteisiin tulee myös aina ottaa huomioon Kailon ja Väskin saarien luonto, jota valvovat eri viranomaistahot. Saaria ei ole kaavoitettu ainoastaan Muumimaailman käyttöön, joten jo investointien alkuvaiheessa on syytä ottaa tarkasti huomioon kaavoitus ja viranomaisten suhtautuminen investoinnin aiheuttamiin muutoksiin saarilla. Johtoryhmän mielestä usein on helpompi lähteä liikkeelle investoinnin vaikutuksista luontoon. Jos esimerkiksi ollaan investoimassa johonkin taloon, niin johtoryhmä ei välttämättä ensimmäisenä etsi investoinnille parasta paikkaa myynnin kannalta vaan ottaa huomioon esimerkiksi kuinka paljon joudutaan kaatamaan puita, muokkaamaan ympäristöä jne. Tämä taas antaa paremman mahdollisuuden saada viranomaisilta muun muassa rakennuslupa, vaikka valinta ei aina olisikaan lyhyellä tähtäimellä kassavirran tai myynnin kannalta paras ratkaisu. Loppujen lopuksi tämä toiminta palvelee kuitenkin kokonaisuutta ja toteuttaa muumifilosofian arvoja kuten ympäristötietoutta.

Myös Muumimaailman investointeja leimaa kausiluonteisuus. Muumimaailman toimintakausi on vielä lyhyempi kuin huvipuistoilla, kestäähän se vain reilu kaksi kuukautta kesäkuun puolesta välistä elokuun puoleen väliin käsittäen noin 70 aukiolopäivää. Tämän vuoksi tulee tarkasti miettiä, miten investoinnin yli 9 kuukauden toimet-

tomuus vaikuttaa sen kannattavuuteen. Yhtenä tärkeänä tavoitteena johtoryhmä pitääkin kauden pidentämistä tulevaisuudessa.

Yhtiö ei ole merkittävästi laajentunut perustamisen jälkeen, vaan investoinnit ovat kohdistuneet lähinnä tuotteen parantamiseen. Velkasaneerauksen aikana yhtiö pystyi investoimaan vain poistojen mukaisen määrän vuosittain (kts. Liite 4). Tämän hetkinen investointitaso varmistaa ainoastaan nykyisen liikevaihdon säilymisen. Nyt liikevaihdon kasvun lähes pysähtyttyä on selkeä tarve suuremmalle laajennusinvestoinnille. Se on tarkoitus toteuttaa vuosien 2003 ja 2004 aikana.

Voimavarat tullaan kohdistamaan tähän laajennusinvestointiin, joka tulee olemaan aiemmista poikkeava. Osasyynä on laajennuksen vaatima huomattavasti suurempi taloudellinen panostus, joka luonnollisesti lisää investointiin liittyviä riskejä. Myös rahoitusta on haettava muualta kuin pelkästä tulorahoituksesta.

Laajennuksen odotetaan nostavan yrityksen liikevaihdon runsaaseen viiteen miljoonaan euroon.

4.3 INVESTOINTIEN STRATEGIAKYTKENTÄ

Linnanmäki

Linnanmäki on neljän sukupolven huvipuisto. Jokaisella sukupolvella on oma roolinsa, joka pitää huomioida kun laaditaan strategisia suunnitelmia. Nämä neljä sukupolvea voidaan jakaa iän perusteella seuraaviin kohderyhmiin: 3-11-vuotiaat, 11-15-vuotiaat, isät ja äidit sekä isoisät ja -äidit. Suurimpana kohderyhmänä ovat perheet, joilla on 3-11-vuotiaita lapsia. Myös varhaisnuoriso on tärkeässä roolissa, ovathan he kehitysjohtajan mukaan sanansaattajia sekä trendin ylläpitäjiä ja muokkaajia eli ns. vaikuttajia omalla tavallaan. Kohderyhmästä 15-24-vuotiaat Linnanmäki on taas luopunut kokonaan.

Näiden eri kohderyhmien tarpeiden perusteella Linnanmäki laatii pitkän aikavälin suunnitelmia. Tämä suunnittelu ulottuu noin neljän vuoden päähän. Tällä hetkellä suunnitelmat ovat valmiina vuoteen 2006 asti. Suunnitelmia pitää kuitenkin tarkistaa kausittain, jotta voidaan reagoida asiakaskunnan käyttäytymisen nopeaan muuttumiseen - tämä ilmeni haastattelussa:

”Saattaa olla, että esimerkiksi huvipuistotoiminnassa on viisivuotissuunnitelmia, kolmivuotissuunnitelma, kymmenvuotissuunnitelmia mutta se on kumminkin niin pitkä aikaväli, että suunnitelmia on syytä tarkistaa jo kahden vuoden päästä. Tämän asiakaskunnan käyttäytyminen muuttuu aika nopeasti ja jo siitakin syystä suunnitelmia on syytä tarkistaa. Jos esimerkiksi joku leffa tulee markkinoille tuottaen hirviöiden tarpeen ja lähdetään tuottamaan esimerkiksi tämän leffan trendin puitteissa jotain uutta juttua. Tai sitten syntyy nopeasti joku ilmiö pystyyn, joka aiheuttaa sen, että esimerkiksi internetkuvio syrjäyttää mielenkiinnon huvipuiston pelitoimintaan, jolloin siihen pitää melko nopeasti reagoida, vaikka pitkäaikais suunnitelmassa olisikin todettu että pelitoimintaan tulisi kehittää vanhaan suuntaansa. Vaikka kausittain pitää tarkistaa suunnitelmaa niin perussabluuna pitää olla olemassa, eli mitä puretaan jne. on olemassa vuoteen 2006 ja se on jaettu kahtia niin, että mikä on tätä ydinbisnesaluetta⁶ ja mikä on tätä toista eli ravintola, ympäristö ym. bisnesaluetta.”

Käytännön esimerkkinä suunnitelmien tarkastuksesta kehitysjohtaja toi esille vuoden 2003 uutuden:

”Vaikka tämä bisnes kasvaa koko ajan ympäri maailmaa hirvittävää vauhtia niin useiden laitevalmistajien bisnes on kuralla. Siitä huolimatta nämä laitevalmistajat rakentavat laitteita ja nyt kävi esimerkiksi niin, että saksalaiset

⁶ Ydin bisnes alueella tarkoitetaan lähinnä laiteinvestointeja.

kävivät tarjoamassa meille laitetta, joka oli meillä kakkosvaihtoehtona. He sanoivat, että jos ostatte tän nyt niin se maksaa teille neljännesmiljoona euroa vähemmän. Kyllä meidän on pakko havahtua siihen ja todeta että se on iso alennus, jos laitteen hinta on puolitoista miljoonaa. Kyllä se on silloin melkein pakko muuttaa ja katsoa niitä suunnitelmia uudestaan.”

Nämä suunnitelmien tarkastukset eivät kuitenkaan muokkaa kokonaisstrategiaa vaan lähinnä sen sisäisiä toimintamalleja. Jos esimerkiksi saadaan sellaisia tarjouksia, joita ei voida ohittaa, silloin siirretään vuoden 2003 laiteinvestointi vuodelle 2004 jne.

Strategista suunnittelua käytännön tasolla tekee lähinnä johtoryhmä. Hallituksen määrittää suuremmat linjaukset, mutta käytännössä johtoryhmä on vastuussa yrityksen toiminnasta. Ympäristöä johtoryhmä seuraa alan lehdistä, messuilla, tutustumalla muihin huvipuistoihin sekä asiakaspalautteen avulla. Myös muiden alalla työskentelevien yritysten kanssa tehdään yhteistyötä ja pyritään näin vaikuttamaan koko alan kehitykseen. Suunnittelun vastualueet on jaettu niin, että tekninen johtaja vastaa suunnittelussa tekniikasta ja turvallisuudesta, toimitusjohtaja talous- ja rahoitusasioista ja kehitysjohtaja asiakas-, kilpailutilanne- sekä henkilöstötoiminnasta. Nämä näkemykset yhdistetään ja siltä pohjalta laaditaan strategiset suunnitelmat.

Investointien ryhmittely

Linnanmäellä investoinnit ryhmitellään laitesektoriin, palvelusektoriin ja monipuolisuussektoriin. Laitepuoli on investointien kannalta tärkein ydinalue, johon uhrataan eniten aikaa – tämän sektorin ratkaisut ovat myös taloudellisesti tärkeimmät. Palvelusektori koostuu peli-, myymälä-, ravintola- ja kioskitoiminnasta. Monipuolisuussektorille kuuluvat kokonaisviihtyvyyteen vaikuttavat investoinnit, jotka vaikuttavat esimerkiksi ympäristön parantamiseen. Laiteinvestointien tärkeyttä kuvastaa kehitysjohtajan toteamus:

”Eli jos me nähdään että laitepuolella on suuremmat tarpeet niin silloin me eletään niin, että me jätetään ravintola-, kioski- ym. investoinnit tekemättä. Tällä hetkellä tätä vuotta varten ei ole esimerkiksi ravitsemus puolella mitään investointeja. Jotain keittiöpuolen ym. pieniä kaluste investointeja voi tietysti olla mutta mitään laajempia uudistusinvestointeja ei ole tehty. Pelipuolella investoinnit ovat vain noin 80 tuhatta euroa johon sisältyy kolme erilaista laitetta eli käytännössä ei juuri lainkaan. Aikaisempina vuosina kun on pantu jopa satoja tuhansia euroja näihin investointeihin.”

Hän huomauttaa kuitenkin myös muun toiminnan kuin laitteiden merkityksen kasvusta:

”Nyt kun ollaan edetty näin laitekeskeisesti, olemme tulleet sellaiseen tilanteeseen, että mitä enemmän ihmiset ovat maailmaa nähneet ja alkaneet liikkua enemmän, niin he ovat alkaneet kiinnittämään lisää huomiota kokonaisuuteen. Nyt meidän onkin pakko alkaa ajattelemaan enemmän myös oheispalvelujen ja muun toiminnan kehittämistä vaikka laitteet ovatkin edelleen se meidän ydinjuttu. Tämän takia vuodet 2004 ja 2005 vierähtävätkin uusien ravintoloiden ja kioskien rakentamisen kanssa. Asiakkaat eivät välttämättä kuitenkaan huomaa sitä, eikä ne vedä asiakkaita, mutta niiden puuttuminen taas huomataan. Niiden tarkoitus onkin että asiakkaat viihtyvät täällä, vaikka ne eivät olekaan se syy, miksi he tänne tulevat mutta niistä ei saa tulla myöskään pulonkaulaa. Meidän pitää järjestää esimerkiksi meidän porttijärjestelmät sellaisiksi että ihmiset pääsevät tänne sisään eivätkä jää tuonne ulkopuolelle. Nämä ovat monien kymmenien miljoonien investointeja.”

Eri investointiryhmien kohtelu investointiprosessissa eroaa siten, että vaikka kaikki investoinnit hyväksytään muodollisesti budjetin hyväksymisen yhteydessä, niin laiteinvestoinnit ja yli 850.000 euron rakennusinvestoinnit tulee hyväksyttää hallituksella jo ennen budjetin käsittelemistä.

Linnanmäen investointeja ei periaatteessa ole ryhmitelty strategisiin ja operatiivisiin investointeihin kuten Kasasen ym. (1993) tutkimuksessa oli havaittu. Oli kuitenkin huomattavissa, että osa laiteinvestoinneista oli selkeästi strategisia ja osa operatiivisia. Esimerkiksi Merimaailmakeskus oli strateginen investointi, jolla pyritään pidentämään toimintakautta.

Muumimaailma

Muumimaailman pääkohderyhmänä on perheet, joissa on alle 10-vuotiaita lapsia. Teemapuisto pyrkii olemaan paras perhematkakohde tässä ryhmässä niin laadullisesti, arvopohjaltaan, kasvatuksellisesti kuin ympäristöasioiden hoidon kannalta. Varmistaakseen tavoitteisiin pääsemisen johtoryhmä seuraa jatkuvasti toiminta-ympäristöään ja pyrkii selvittämään missä alalla mennään ja mitä asiakkaat tulevaisuudessa haluavat. ”Meillä on pakko olla koko ajan ajatuksia mihin suuntaan tämä bisnes menee”, kiteyttää toimitusjohtaja.

Ympäristön seuranta ja tulevaisuuden tarpeiden kartoitus toteutetaan pääosin johtoryhmän omien kokemusten avulla. Apuna käytetään ulkopuolisten tutkimusyritysten tutkimuksia sekä Muumimaailman itse tekemiä asiakaskyselyjä ja henkilökunnan antamaa palautetta. Muumimaailma seuraa lisäksi markkinoita aktiivisesti yleisistä julkaistavista tutkimuksista ja tilastoista, joita nykyisin mm. Taloustutkimus, Tilastokeskus ja MEK⁷ melko kattavasti antavat toimialalla olevien yritysten käytettäväksi. Koska Muumimaailma poikkeaa jonkin verran perinteisistä matkailualan yrityksistä, johtoryhmä joutuu muokkaamaan näiden tutkimusten tuloksia tarkoituksiinsa sopiviksi. Tutkimuksissa pyritään selvittämään, mitä seikkoja asiakkaat pitävät tärkeinä valitessaan perhematkakohdettaan, ja miten hyvin he kokevat Muumimaailman ja sen kilpailijoiden täyttävän nämä odotukset. Näiden tutkimusten perusteella pyritään arvioimaan sekä omat että kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet ja ottamaan ne huomioon tuotteen kehittämisessä. Lisäksi pyritään pitämään yhteyttä matkailualan mui-

⁷ MEK = Matkailun Edistämis Keskus

hin yrityksiin suhteellisen avoimesti keskustelemalla alan kehityksestä ja kokemuksia vaihtamalla. Samalla voidaan oppia muiden kokemuksista ja oppia hyödyntämään omia vahvuuksia ja oman tuotteen erityispiirteitä, ja siten säilyttämään oma ainutlaatuisuus ja ylivoimatekijät. Kaiken saamansa palautteen ja keräämänsä informaation avulla johtoryhmä tekee lopulliset strategiset päätökset.

Strategiansa toteuttamiseksi Muumimaailma on myös käynnistänyt laatu- ja ympäristöprojektit. Muumimaailman laatujärjestelmän kehittäminen lähti ensiksi liikkeelle tarpeesta systematisoida toimintoja siten, että jokaisen kauden jälkeen olisi käytettävissä dokumentti kauden toteutumisesta sekä arviot siitä missä kohdin olisi parannettavaa ja miten toimintaa voitaisiin kehittää ja tehostaa. Ongelmana tällaisessa organisaatiossa on, että suuri osa henkilökunnasta muodostuu opiskelijoista ja koululaisista jotka kauden päättyessä palaavat opiskelemaan. Seuraavana kesänä mukana eivät välttämättä ole enää samat henkilöt, vaan uusia henkilöitä on noin 40 – 50 % kokonaisvahvuudesta. Saadun kokemuksen siirtäminen seuraavalle kaudelle ei ole siis itsestäänselvyys.

Laatujärjestelmän tavoitteena oli aluksi kirjata kaikkien toimintojen arviointi - miten ne on suoritettu, millaisilla resursseilla ja millaisin tuloksin - sekä kehitystavoitteet seuraavalle kaudelle. Laatujärjestelmässä on tavoitteena nykyisin laadunmittaus toimintakauden aikana. Sen perusteella voidaan arvioida yksittäisiä kohteita, kohteiden keskinäistä laatua ja niiden kehittämistarvetta.

Muumimaailmalle on Naantalin kaupungin kanssa tehty myös ympäristösuunnitelma, joka on kartoitus Muumimaailman tilasta suhteessa ympäristöönsä. Tässä kartoituksessa on selvitetty ympäristön tila, Muumimaailman toiminnot ympäristön kannalta sekä mahdolliset uhat ja kehittämisalueet. Ympäristösuunnitelmassa on määritelty Muumimaailman ympäristövaatimukset ja se, mihin suuntaan eri toimintoja tullaan kehittämään, miten toiminnot saadaan yhä vähemmän kuormittamaan ympäristöä ja miten kestävä kehityksen periaatteita voidaan ottaa käytäntöön. Kaikki investointisuunnitelmat arvioidaan myös ympäristövaatimusten kannalta. Jokaisen investoinnin

tulee täyttää ympäristösuunnitelmassa määritellyt periaatteet ja ottaa huomioon ympäristön vaatimukset. Muumimaailman arvopohjasta johtuen näillä seikoilla tulee olla erityinen paino, koska asiakkaat arvostavat nimenomaan Muumimaailman perusfilosofiaa.

Erilaisten edellä mainittujen strategisten vaatimusten pohjalta laaditaan viiden vuoden investointisuunnitelmat. Ne ulottuvat jatkuvasti noin viiden vuoden päähän, ja seuraava toimintavuosi täsmennetään aina kyseisen kauden budjetin laadinnan yhteydessä. Pitkän tähtäyksen investointisuunnittelusta hallituksen vahvistamien tavoitteiden puitteissa vastaa lähinnä johtoryhmä. Suunnitelmat hyväksytetään hallituksella sen kokouksissa loppusyksyllä. Pidemmän aikavälin suunnitelmat ovat lähinnä piirustuksia, mutta vuoden investointisuunnitelmat esitetään syksyllä hallitukselle (ks. investointibudjetti, liite 5). Paremman kuvan pitkän aikavälin investointisuunnitelmista antaa liite 6, jossa on lueteltu Muumimaailman investointi-tarpeita tulevaisuudessa.

Koska saneerausohjelma on rajoittanut paljon myös investointeja, johtoryhmän mukaan yrityksellä on nyt ohjelman päätyttyä selvä strategisen suunnittelun vaihe meneillään. Nyt on menty eteenpäin vuosi kerrallaan ja tehty lähinnä operatiivisia ja pienempiä strategisia investointeja. Liikevaihdon kasvattamiseksi johtoryhmä on suunnitellut investoinneilleen tulevaisuudessa syklin, jossa kolmen-neljän vuoden välein tehtäisiin jokin suurempi strateginen investointi, ja välivuosien investoinnit tapahtuisivat lähinnä operatiivisella tasolla. Ensimmäinen askel tähän suuntaan on edellä mainittu laajennusinvestointi.

Investointien ryhmittely

Muumimaailma ryhmittelee investointinsa seuraaviin luokkiin:

- Tuotteeseen liittyvät investoinnit
- Palvelupisteisiin liittyvät investoinnit

- Hallintoon, logistiikkaan jne. liittyvät investoinnit

Investointibudjettiin investoinnit taas ryhmitellään pääasiassa sijaintipaikan mukaan seuraavasti:

- Muumien kotisaareen, Kailoon tehtävät investoinnit
- Seikkailusaari Väskiin tehtävät investoinnit
- Kaupunkikohteisiin tehtävät investoinnit
- Kone- ja laiteinvestoinnit
- Muut kohteet

Investointien välinen karkea jako ei johtoryhmän mukaan vaikuta investointiprosessiin tai investoinneilta vaadittuihin laskelmiin, vaan kaikki investointiryhmät käsitellään periaatteessa samalla tavalla. Luonnollisesti suuremmat investoinnit vievät aina enemmän aikaa ja johtoryhmä paneutuu niihin yksityiskohtaisemmin, vaikkei mitään ohjeistusta olekaan laadittu investointien erilaisesta valmistelusta.

Tutkimusten perusteella johtoryhmä on havainnut selvän kysynnän nousun palvelu- ja oheistuotesektorilla. Erityisesti kyseisten palveluiden laadun merkitys on ollut kasvussa. Toimitusjohtaja toteaa:

”Tutkimuksien perusteella näkyy, että asiakkaat vaativat yhä enemmän palvelua ja oheistuotteita pelkän varsinaisen tuotteen lisäksi. Oheis-palveluiden merkitys kasvaa ja niiden tason tulee vastata asiakkaiden kasvavia vaatimuksia.”

Yhtiön tavoitteena ei ole niinkään kävijämäärän kasvattaminen vaan pyrkimys lisätä palveluiden käyttöastetta sekä jokaisen asiakkaan Muumimaailmaan jättämän rahan määrää. Tätä seurataan asiakaskohtaisella myynnillä, joka on pääsääntöisesti kasvanut joka vuosi. Muumimaailma pyrkii tekemään tulevaisuudessa sellaisia investointeja,

jotka edesauttavat tuottamaan samansuuruisesta kävijämäärästä aiempaa korkeamman liikevaihdon.

4.4 INVESTOINTIEN ETSIMINEN

Linnanmäki

Investointi-ideoiden lähteet vaihtelevat Linnanmäellä investointiryhmien mukaan. Suurien laiteideoiden etsiminen on lähinnä johtoryhmän harteilla. Palvelusektorilla vastuuta ideoista on jaettu myös esimiehille. Johtoryhmä etsii uusia laitteita markkinoilta kiertämällä messuja, vierailemalla muissa huvipuistoissa ja tutustumalla alan lehtiin. Myös laitevalmistajat käyvät tarjoamassa uutuuksiaan. Ideoita tarkastellaan lähinnä mentaliteetilla ”mitä isot tekee edeltä niin pienet perässä”. Toiminta on Suomessa niin pienimuotoista ja kausiluonteista, että suuria investointiriskejä vältetään. Tämän takia ideoita etsitään lähinnä ulkomailla jo toteutetuista hankkeista, jotka siirretään Suomeen.

Palvelujen osalta operatiivisella tasolla osa ideoista tulee kehitysjohtajalle esimiesten kautta. Kehitysjohtaja vastaa palvelusektorin kokonaisuudesta, mutta esimiehiltä tulee erikoisaloja (esimerkiksi ravintolatoiminta, pelitoiminta) koskevia aloitteita. Esimiehillä on oman alansa erikoistuntemus kenttätasolla, joten he tuntevat oman alueensa yksittäiset tarpeet paremmin kuin kehitysjohtaja.

Ulkopuolisia konsultteja investointi-ideoinnissa ei Linnanmäellä juuri käytetä. Kehitysjohtajan mukaan jokainen tietää ydintoimintonsa parhaiten itse. Siksi myös investointi-ideoiden tulisi tulla sieltä, missä toiminnasta on paras tietämys. Konsulttia voidaan käyttää ideoimaan jotain vaikkapa ravintolatoimintaan liittyvää, mutta hänen mielestään on turhaa maksaa ulkopuoliselle siitä, että tämä kertoo sinulle mitä jo ennestään tiedät. Tieto on vain kaivettava esiin omasta henkilöstöstä ja saadusta palautteesta.

Muumimaaailma

Johtoryhmä miettii jatkuvasti, mitä Muumimaaailma Oy tarvitsee tulevaisuudessa. Esimiesten suodattama palaute henkilökunnalta ja asiakkailta tuo tärkeää informaatiota ja ideoita investointien suunnitteluun. Esimiehet keräävät jokaisessa pisteessä (esim. teatteri, myymälä, hahmotoiminta laaksossa jne.) parannusehdotukset sekä muita esille tulleita ideoita. He myös käyvät alaistensa kanssa epämuodollisia palautekeskusteluja, joissa pyritään analysoimaan sekä asiakaspalaute että henkilökunnan omat ehdotukset. Tämän informaation esimiehet keräävät yhteen ja laativat pistekohdaiset yhteenvedot johtoryhmäläisille. Esimiehet ovat kausityöntekijöitä ja heitä on tämän takia vaikea ottaa mukaan investointien suunnitteluun. Esimiehiä käytetäänkin lähinnä välikätenä ideoiden välittämiseksi johtoryhmälle. Myös johtoryhmä itse kiertää ja analysoi Muumimaaailmaa ja sen mahdollisia investointitarpeita. Operatiivinen johtaja mainitsee, että moni investointi on saanut alkunsa johtoryhmän kokemukseen perustuvasta tuntumasta. Myös ulkopuolista konsultteja on käytetty ideoimaan investointeja. Erityisesti uudessa laajennusinvestointiprojektissa heitä on tarkoitus hyödyntää investoinnin yksityiskohtaisessa suunnittelussa ja ideoinnissa. Muita konsulttien käyttöalueita ovat mm. rakennus-suunnittelu ja tietokoneohjelmistojen hankinta.

Logistiikan osalta investointitarpeet tulevat esille yleensä toiminnan kasvaessa. Esimerkiksi myyntitoimintaa laajennettaessa on ilmeistä, että tarvitaan myös lisää varastointitilaa. Investointitarpeita syntyy usein myös viranomaisten vaatimusten ja lainsäädännön muutosten takia. Hyvänä esimerkkinä näistä ovat terveystarpeiden ja vakuutusyhtiöiden esittämät vaatimukset. Operatiivisen johtajan mukaan yhteistyö terveystarkastajan on jo vakiintunut. Muumimaaailmassa osataan ennakoida hänen vaatimansa investoinnit, jolloin ne eivät tule enää yllätyksenä. Vakuutusyhtiöt puolestaan edellyttävät esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä investointeja, kuten kamera-valvontaa. Vaatimusten toteuttaminen saattaa olla ehtona vakuutuksen myöntämiselle.

4.5 *INVESTOINTIEN KEHITTÄMINEN JA ETEENPÄIN VIEMINEN*

Linnanmäki

Ideat tarvitsevat johtoryhmän jäsenen tuen ennen kuin niitä lähdetään kehittämään. Yleensä idean kehittämispäätös syntyy johtoryhmän jäsenten, esimiesten sekä henkilökunnan kanssa käytyjen yhteisten keskustelujen perusteella. Niissä kartoitetaan, kelle investointi tuo lisäarvoa, onko sille käyttäjiä ja onko se kannattava. Vaikka jonnäköiset kannattavuuslaskelmat investoinnin takaisin-maksuajoista laaditaan jo tässä vaiheessa, ne ovat joka tapauksessa vain karkeita arvioita. Kehittämispäätös pohjautuukin useimmiten johtoryhmän subjektiiviseen arvioon. Kehitysjohtaja kuitenkin painottaa, että myös esimiestasolle pitää antaa itsenäisyyttä, ja hän luottaa heidän arviointikykyynsä ideoiden kehittämispäätöstä mietittäessä. Jos esimies itse todella uskoo hankkeen mielekkyyteen, pystyy sen perustelemaan, eikä mitään näkyviä esteitä ole, niin hän todennäköisesti myös saa idean jatkokehittelyn kohteeksi.

Kun Linnanmäellä valitaan kehitettävät ideat, liikkeelle lähdetään yleensä kokonaisuudesta: mikä on sen hetkinen tarve ja mikä idea sopisi tyydyttämään tämän tarpeen. Investointi-idealta edellytetään sen tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. Tosin tätä lisäarvoa on hankala määritellä tarkasti. Monta kertaa hyvääkään ideaa ei lähdetä kehittämään rahoitusmahdollisuuksien puuttuessa. sen takia että esimerkiksi rahoitusrajoitteet tulevat vastaan.

Investointiehdotuksissa on kehitysjohtajan mukaan harvoin havaittavissa mitään tahallista tietojen manipulointia. Yleensä epärealistiset visiot on yhteisissä keskusteluissa helppo karsia pois. Kehitysjohtaja yleensä itse on se joka ”palauttaa ideat maanpinnalle” tarkentamalla alaistensa ideoita. Näin hän pyrkii saamaan heidät itsensä pohtimaan, onko heidän ideansa todella toteuttamiskelpoinen ja kannattava. Kehitysjohtajan mukaan investointi-ideoiden kehittämispäätöksiä tehtäessä pitää olla todella arkinen ja realistinen. Vaikka ihmiset mieltävät huvipuistot yleensä luovana ja

taiteellisena toimialana, niin todellisuudessa rahoitusresurssit muodostuvat ratkaiseviksi.

Muumimaaailma

Investointien kehittämisestä vastaa lähinnä johtoryhmä, mutta jo esimiestasolla karsitaan ideoita. Esimiehet päättävät osaltaan, mitä ideoita he sisällyttävät johdolle esittämäänsä yhteenvetoon; näin he osaltaan vaikuttavat siihen mitä ideoita kehitetään ja mitä ei. Esimiehet eivät kuitenkaan osallistu varsinaiseen päätöksentekoon eivätkä laskelmien yms. laatimiseen, vaan vastuu niistä on täysin johtoryhmän.

Varsinaista tietojen manipulointia ei ollut havaittavissa myöskään Muumimaaailman investointejen osalta, mutta toimitusjohtaja painotti, että:

”Jos joku haluaa saaada ideansa esiin hänen pitää myös itse uskoa ideaansa ja saada myös muut innostumaan idean kannattavuudesta. Joissain tapauksissa on luonnollista, että idean esittäjä painottaa investoinnin hyviä puolia enemmän ja jättää epäkohdat pienemmälle huomiolle. Tämän on melko normaalin ja tällöin johdon pitää pystyä näkemään investointia kokonaisuutena ja huomioida myös sen heikkoudet, vaikka idean esittäjä ei niitä välttämättä kovin paljoa korostaisikaan.”

4.6 INVESTOINTIEN TALOUDELLINEN ANALYYSI

Linnanmäki

Investoinnin generoimia rahavirtoja pyritään arvioimaan käyttöasteen avulla, mutta suurin osa analyysistä perustuu johtoryhmän keräämään yleiseen tietoon ja heidän omalle arviolleen investoinnin taloudellisista vaikutuksista. Tätä tietoa he keräävät käymällä keskusteluja henkilökunnan kanssa ja seuraamalla markkinoita. Investointi-

malleista käytössä on lähinnä takaisinmaksuajan menetelmä. Laiteinvestoinneissa pystytään laskemaan käyttöasteita, mutta investoinnin taloudelliseen kannattavuuteen liittyy usein huomattavasti enemmän aspekteja kuin ainoastaan sen generoimat lipputulot. Uusi investointi ei ehkä laskelmien mukaan maksa itseään koskaan takaisin, mutta se vetää ihmisiä huvipuistoon, ja tämä taas synnyttää lisäkassavirtoja oheismyyntin kasvaessa ravintoloissa ja myymälöissä.

Laitteiden osalta investointilaskelmia laatii johtoryhmä, mutta myös peli- ja ravintolasektorien esimiehet joutuvat valmistelemaan karkeat laskelmat investointiehdoituksiensa kannattavuudesta ja takaisinmaksuajasta. Yleisenä ohjeena Linnanmäellä on, että investointien tulisi maksaa itsensä takaisin 2,5 - 3 vuodessa

Muumimaailma

Muumimaailmassa investointeja vertaillaan erityyppisillä kriteereillä, kuten:

- Kustannusvaikutukset (alentaako kustannuksia).
- Elämyksellisyys, arvo tuotteen kannalta.
- Ympäristövaikutukset.
- Toimintojen kehittäminen.
- Viihtyisyyden parantaminen.
- Markkinoinnillinen arvo.
- Haittojen ehkäisemismahdollisuudet.
- Viranomaisvaatimukset.

Näillä eri kriteereillä on välillistä vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestymiseen, vaikka tätä vaikutusta on vaikea mitata. Suuressa osassa investointeja tulovirtojen arviointi tapahtuu lähinnä subjektiivisesti. Kustannukset pystytään mittaamaan huomattavasti tarkemmin.

Kvantitatiivisesti yhtiö vertailee lähinnä myyntiin suoraan vaikuttavia investointeja kuten esimerkiksi uutta myyntipistettä. Tämänäyttöisiä investointeja vertaillaan lähinnä takaisinmaksumenetelmän avulla. Ensin arvioidaan investoinnin tuottama lisämyynti ja verrataan tätä kustannuksiin (sekä välittömiin että välillisiin). *"Meillä on ollut perusajatuksena, että myyntipisteinvestointien tulisi maksaa itsensä takaisin noin kolmessa vuodessa"*, sanoo yhtiön toimitusjohtaja. Rahan aika-arvoa ei kuitenkaan oteta huomioon laskelmissa.

Muumimaaailman perustamisinvestoinnit osoittivat, kuinka paljon riskejä suuriin kertainvestointeihin sisältyy, joutuihan yhtiö osittain tämän takia yrityssaneeraukseen vuonna 1995. Tämä on ollut toimialalle tyypillistä: monet alan yritykset ovat joutuneet taloudellisiin vaikeuksiin erityisesti ylioptimisten alkuinvestointien takia.

Viime vuosien investoinnit ovat toimitusjohtajan mukaan olleet suhteellisen riskittömiä, koska ne on pystytty hoitamaan tulorahoituksella toisin kuin tuleva laajennusinvestointi, johon liittyvät riskit tulevat olemaan aivan eri suuruusluokkaa. Yritys pyrkii ottamaan huomioon myös investoinnin huonoimman mahdollisen tuleman. Selvittämällä erilaisten skenaarioiden vaikutukset voidaan varmistua siitä, että myös pahimmasta mahdollisesta tilanteesta pystytään selviämään. Muumimaaailma Oy:n korkea omavaraisuusaste antaa tiettyä turvaa investointeja toteutettaessa.

4.7 INVESTOINTIEN RAHOITUS

Linnanmäki

Linnanmäen rahoituksen suunnittelusta on käytännössä vastuussa toimitusjohtaja. Koska Linnanmäen olemassaolon perustarkoituksena on hankkia varoja suomalaiselle lastensuojelulle, sen tulee harkita taloudellista riskinottoaan. Hallituksen rooli investointien rahoituksen suunnittelussa on lähinnä turvata lastensuojelulle vuosittain jaettavan tulon varmuus. Johtoryhmän on rakennettava investointibudjetti tästä lähtökoh-

dasta. Tavoite lastensuojelutyöhön jaettavien varojen stabiilina pysymisestä on suurimpia syitä siihen, että Linnanmäki on viimeisen kymmenen vuoden aikana pyrkinyt käyttämään melkein yksinomaan tulorahoitusta investointiensa toteutukseen. Väliaikaisissa rahoitustarpeissaan Linnanmäki on joskus turvautunut rajoitetusti lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Investoinnit on mitoitettava tulorahoituksen mukaan, kuten kehitysjohtaja toteaa:

"Me emme esimerkiksi ikinä pystyisi investoimaan Särkänniemen tavoin johonkin Tornadoon yli 10 miljoonaa euroa. Meillä ei yksinkertaisesti tulorahoitus riitä kattamaan tuollaisia investointeja. Se on mahdollista ainoastaan niille, jotka pystyvät käyttämään vierasta pääomaa investointeihinsa, mikä sinänsä on ihan tervettä käytäntöä mutta ei sovi meidän toimintamalleihin ja tavoitteisiin olemmehan periaatteessa jollain tapaa julkkisyhteisö."

Linnanmäellä on vuosien varrella omaksuttu nyrkkisääntö, jonka mukaan liikevaihdosta voidaan investoida noin 20 prosenttia. Tämä perustuu siihen, että toiminnan katerakenteet ovat pitkään pysyneet suhteellisen muuttumattomina. Kehitysjohtajan mukaan tulorahoituksen rajat eivät kuitenkaan ole aivan tiukkoja, koska tulosta pystytään muokkaamaan jaksotuksin, varauksin ja varsinkin poistoja säätelemällä. Tämä ei tietenkään vaikuta suoranaisesti käytettävissä olevan rahan määrään, mutta auttaa pitämään myös hieman ylisuuret investoinnit toimintaohjeiden rajoissa. Tällä hetkellä Linnanmäellä on menossa ns. investointipuskurin keräysvaihe. Viime vuosina investoinnit ovat ylittäneet tavoitetason ja nyt on aika kerätä reserviä tulevaisuutta varten ja hieman rauhoittaa investointitilannetta.

Tulorahoituksen ja lyhytaikaisen vieraan pääoman lisäksi on käyttökelpoiseksi rahoitusmuodoksi todettu rahoitusyhtiöiden käyttäminen esimerkiksi atk-laitteiden hankinnassa. Kehitysjohtaja kertookin, että:

"Atk-investointien käyttöikä on yleensä maksimissaan kolme vuotta ja niitä joudutaan uusimaan jatkuvasti. Onkin usein huomattavasti helpompaa antaa

koko homma rahoitusyhtiön hoitoon. Näin säästytään niin jatkuvalta rahoituksen uudelleen suunnittelulta kuin laitteiden hankintaan ja hävittämiseen kohdistuvilta aika- ym. kustannuksilta. Rahoitusvaihtoehtona tämä on ehkä hieman muita vaihtoehtoja kalliimpaa, mutta myös huomattavasti vaivattomampaa.”

Muumimaailma

Johtoryhmä suunnittelee hallituksen toimeksiannosta rahoituksen investoinneille. Yhtiö on aikaisempina vuosina investoinut poistojensa verran vuosittain (pois lukien aloitusvuosi) ja pääasiallisena rahoituslähteenä on ollut tulorahoitus. Sitä pidetäänkin Muumimaailmassa ensisijaisena rahoitusvaihtoehtona. Tulevassa laajennusinvestoinnissa joudutaan turvautumaan myös ulkopuoliseen rahoitukseen. Ulkopuolisia rahoitusvaihtoehtoja kartoitettaessa etsitään yleensä taloudellisinta vaihtoehtoa, mutta myös muilla seikoilla kuten vakuuksilla ja ajankäytön kustannuksilla on suuri merkitys rahoitusvaihtoehtoa valittaessa. Koska vierailijoista suuri osa on ulkomaalaisia, on yhtiöllä hyvät mahdollisuudet saada pääomaa myös esim. Sitralta.

Laajennusinvestoinnin rahoitusta mietittäessä johtoryhmä kartoitti rahoitusvaihtoehdot ja päätyi lopulta pankkilainaan. Vaikka pankkilaina ei johtoryhmän mukaan välttämättä olekaan se taloudellisin vaihtoehto, niin sillä on kuitenkin monia etuja verrattuna muihin vieraan pääoman ehtoihin rahoitusmuotoihin. Valinnassa otettiin huomioon julkisen rahoituksen hakemiseen liittyvä aikaviive ja byrokratia. Sitä paitsi julkisten varojen saantiajankohtaa ei tiedetä tarkasti, jolloin täsmällisten aikataulujen suunnittelu tulee vaikeaksi. Myös vakuusasiat kallistivat vaa'an pankkilainan puolelle. Pankille kelpasi vakuutena yrityskiinnitys, mitä edesauttoi Muumimaailman yli 80 prosentin omavaraisuusaste. Pankkilaina on siis käytännössä helpoin järjestää, vaikka sen kustannukset eivät välttämättä olekaan vaihtoehtojen alhaisimmat.

Myyntijohtaja kertoo, että myös leasingiä on joskus käytetty pienempien investointien rahoitusmuotona. Sen käyttöä on kuitenkin vähennetty, koska se on katsottu melko kalliiksi. Tosin toimitusjohtaja huomautti, että leasingillä toimittaessa ei tarvitse miettiä vakuusasioita, joten se olisi sinänsä varsin vaivaton rahoitusmuoto.

4.8 INVESTOINTIEN HYVÄKSYMISPÄÄTÖS

Linnanmäki

Johtoryhmä päättää mitä investointeja se sisällyttää hallitukselle esitettävään investointibudjettiin. Hallituksella on lopullinen päätösvalta investoinneista, mutta käytännössä johtoryhmän ehdotuksia muutetaan tässä vaiheessa enää harvoin. Kehitysjohdaja kuvaa investointipäätöksen syntyä lähinnä sisäpolitiikaksi, jossa jo ennen investointibudjetin laadintaa sitoutetaan hallitus ennakkoon tuleviin investointeihin. Tämä tapahtuu tutustumattamalla hallitus etukäteen johtoryhmän harkitsemiin laiteinvestointeihin, jolloin lopullinen päätös on lähinnä muodollinen hyväksyminen jo sovituille investoinneille.

Päätökset pohjautuvat pääasiallisesti johtoryhmän näkemykseen investoinnin kokonaiskannattavuudesta. Tätä näkemystä on vaikea perustella millään yksittäisellä investointilaskelmalla, vaan johtoryhmä luottaa kokemuksen tuomaan arviointikykyynsä ja antaa sen mukaan eri painoarvot investoinnin kvantitatiivisille ja kvalitatiivisille ominaisuuksille. Tärkeäksi kriteeriksi koettiin investoinnin imago-vaikutus, vaikka sitä on käytännössä kuitenkin erittäin vaikea sisällyttää investointilaskelmiin.

Muumimaailma

Alkusyksystä hallitus antaa tarkemmat evästyksiset ja raamit seuraavan vuoden budjetille ja investoinneille. Kun johtoryhmä on omalta osaltaan päättänyt mitä investointeja se pitää tärkeinä ja kannattavina, se laatii investointibudjetin (ks. liite 5) seuraa-

valle vuodelle. Se hyväksytetään budjetin (ks. liite 7) yhtenä osana hallituksella lopputyksystä. Investoinnit hyväksytään siis kerran vuodessa. Päätöksen jälkeen suunnitellaan investointien käytännön toteutus eli laaditaan tarvittavat yksityiskohtaiset rakennuspiirustukset ja lähetetään tarjouspyynnöt. Päätökseen vaikuttavat taloudellisen informaation ohella mutta myös viranomaisten vaatimukset ja ympäristökysymykset.

4.9 INVESTOINTIEN VALVONTA

Linnanmäki

Investointien valvonta lähtee Linnanmäellä liikkelle investoinnin toteuttamiskustannusten seurannasta. Investoinnille budjetoidaan jokin tietty rahamäärä, jota se ei saa ylittää. Laiteinvestoinnit saavat tuloslaskelmaan oman kustannuspaikkansa, jota johtoryhmä seuraa kuukausiraportoinnin yhteydessä. Kuukausittaisissa hallituksen kokouksissa keskustellaan ja mietitään syitä mahdollisille poikkeamille.

Investoinnin kannattavuuden jälkiseurantaa Linnanmäellä ei varsinaisesti ole. Kehitysjohtajan mukaan ongelmana on, ettei säätiöllä ole järjestelmää, jolla pystyttäisiin analysoimaan yksittäisiä investointeja. Käsitys investoinnin kannattavuudesta on lähinnä mielikuvatasolla. Vaikka investointipäätöstä tehtäessä laaditaan laskelmat investoinnin mahdollisista taloudellisista seuraamuksista, niin suunnitelmien toteutumisista ei kuitenkaan enää jälkikäteen seurata. Johtoryhmä pystyy kyllä laskemaan esimerkiksi laitteen käyttökerrat ja paljonko sitä kautta on tullut lipputuloja, mutta lipputulot ovat ainoastaan pieni osa yksittäisen laitteen tuottamista kassavirroista. Tarkastelu on siten vain suuntaa-antavaa eikä kerro kuin osan totuudesta. Investointien jälkiseuranta tapahtuukin lähinnä tuloslaskelman kautta. Vasta jos tulos poikkeaa budjetoidusta lähdetään selvittämään syitä. Tähän asti Linnanmäen tuloslaskelma on pysynyt melko hyvin suunnitellussa linjassa ja todellisia laskelmia investointien vai-

kutuksista ei ole jouduttu tekemään. Ainoastaan investointien kustannukset ovat jossain vaiheessa ylittyneet ja sen tiimoilta on tehty poikkeama-analyysijä.

Muumimaailma

Investointeja valvotaan budjettiseurannan yhteydessä. Operatiivinen johtaja valvoo ja seuraa investointien toteuttamisen aikana tapahtuvia poikkeamia: esimerkiksi pysyvätkö investoinnit aikataulussa ja syntykö yllättäviä lisäkustannuksia. Mahdollisista poikkeamista operatiivinen johtaja raportoi muulle johtoryhmälle kuukausittain ja tarvittaessa useamminkin. Toimitusjohtaja puolestaan raportoi hallitukselle noin kahden kuukauden välein. Jos tietyn investoinnin toteuttamiskustannukset poikkeavat tässä vaiheessa merkittävästi suunnitelluista kustannuksista, muutetaan jonkin toisen investoinnin painotusta siten, että syksyllä hyväksytty investointibudjetti pysyy eumääräisenä suunnilleen ennallaan. Investointien aiheuttamia kustannuksia seurataan investointiraportin avulla (ks. liite 8)

Investointien jälkiseuranta koetaan Muumimaailmassa huomattavasti hankalammaksi toteuttaa. Eri investointien kustannuksia pystytään tosin seuraamaan, mutta tuottojen tarkka arviointi on operatiivisen johtajan mukaan miltei mahdotonta. Hän toteaa sen olevan mahdollista lähinnä myyntipisteissä, joissa pystytään seuraamaan myynnin kehittymistä, mutta muiden investointikohteiden tulosvaikutusta on erittäin vaikea seurata. Seurannan tekee vaikeaksi erityisesti se, että Muumimaailmalla on vain yksi sisäänpääsymaksu, jolla pääsee tutustumaan kaikkiin Muumilaakson kohteisiin. Myyntiä pystytään erittelemään ainoastaan lipunmyynnistä, myymälästä ja kioskitoiminnasta tuleviin tuottoihin. Koska erillistä lippujärjestelmää eri kohteisiin ei ole (kuten esimerkiksi Linnanmäellä), investoinnin käyttöastetta on vaikea määritellä. Lopullisena seurannan välineenä onkin lähinnä kävijämäärä ja liikevaihto. Näiden suureiden vaihtelun syitä on johtoryhmän mukaan vaikea selvittää. Toimitusjohtaja kertoo, että:

”On ollut onni, että olemme pysyneet suurin piirtein tavoitteissa joten mitään isompaa selvitystä ei ole jouduttu tekemään. Jos verrataan esimerkiksi kävijämäärän muutoksia budjettiin, niin toimenpiteet jotka meidän osaltamme siihen pääasiassa vaikuttavat ovat investoinnit ja markkinointi. Mutta on vaikeaa erottaa ollaanko me tehnyt oikeita investointeja ja markkinointi-toimenpiteitä vai olemmeko onnistuneet tai epäonnistuneet jommassa kummassa sektorissa. Kokonaisuutta on siis erittäin vaikeaa pilkkoa yksittäisiin tekijöihin”

Operatiivisen johtajan mielestä poikkeamien syitä on helppo nimetä, mutta aivan eri asia on, ovatko ne todellisia syitä. Moni saattaa olettaa esimerkiksi kävijämäärän laskemisen aiheutuvan säästä, mutta Muumimaailmalla on kokemuksia sekä helteisistä että sateisista kesistä, joiden aikana kävijämäärät ovat kuitenkin pysyneet suhteellisen vakiona. Myyntijohtajan mukaan monet tiedostetut seikat - esimerkiksi jalkapallon MM-kisat - vaikuttavat tuloksen ja kävijämäärien muutoksiin, mutta näiden eri syiden vaikutusten keskinäisen painoarvon analysointi on erittäin vaikeaa. Vielä vaikeampaa on arvioida näiden syiden vaikutuksia yksittäisiin investointeihin.

Investointien jälkiseuranta perustuu lähinnä asiakaspalautteeseen investoinnin onnistumisesta sekä johdon subjektiiviseen arvioon investoinnin vaikutuksesta tuloslaskelmaan ja kävijämääriin. Seurantaa toteutetaan jo kesäkauden aikana, mutta lopulliset keskustelut havaituista poikkeamista ja niiden mahdollisista syistä käydään vasta kauden päätteeksi syksyllä, jolloin kaikki informaatio on saatavissa. Syksy on myös tulevien investointien kannalta tärkeintä aikaa, koska päättyneen kauden palautetta käytetään hyväksi seuraavalla investointi- ja budjetointikierroksella.

4.10 ESIMERKKI YKSITTÄISESTÄ INVESTOINTIKOhteesta

Seuraavaksi esitellään kummastakin case-yrityksestä yksi investointiesimerkki. Linnanmäen kehitysjohtaja valitsi esimerkiksi Space Shot -investoinnin ja Muumimaailman johtoryhmä Muumi Papan Merikoulu -investoinnin.

Linnanmäki

Linnanmäen investointiesimerkin, Space Shotin tarina lähti liikkeelle 90-luvulla, jolloin huvipuistoihin ei pitkään aikaan tullut mitään muita uutuuksia kuin tukkijoen tapaiset kohteet. Johtoryhmä kiersi maailmaa eri huvipuistoissa, messuilla jne. monta vuotta etsien uutuksia mutta mitään uutta ei löytynyt. Vuonna 1998 alan lehdissä alkoi esiintyä vapaapudotuslaitteita, joissa ihmiset ensin hinattiin ylös ja sen jälkeen pudotettiin alas. Kehitysjohtaja kävi kokeilemassa laitteen maailmalla ja piti siitä: *"Se oli semmoinen juttu, että teki mieli kokeilla uskaltaako mukaan"*. Tässä vaiheessa alkoi alan lehdissä näkyä samaan ideaan perustuvia laitteita, joita oli kehitetty niin, että ensin ammuttiin ihmiset ylös ja tämän jälkeen seurasi vapaapudotus. Kehitysjohtaja innostui uudesta laitteesta ja esitti investointi-ideansa toimitusjohtajalle, joka kuitenkin suhtautui ideaan epäillen. Toimitusjohtajan mielestään laitteen kapasiteetti oli liian pieni ja se ei olisi taloudellisesti kannattava. Kehitysjohtaja pyrki painottamaan investoinnin imago- ja markkinointimerkitystä, mutta hanke raukesi, koska siitä ei päästy yksimielisyyteen.

Toimitusjohtaja oli myöhemmin tutustumassa erääseen perheomistuksessa olevaan huvipuistoon Englannissa, jossa on kävijöitä noin 7 miljoonaa vuodessa. Huvipuiston johto esitteli puistoa hänelle ja kertoi sen vuoden uutuudesta. Uutuus sattui olemaan juuri Space Shot. Englantilaisen huvipuiston toimitusjohtaja kertoi kuitenkin, että Space Shotilla ei ole heidänkään toiminnassaan suoranaista positiivista taloudellista vaikutusta omien lipputulojensa perusteella vaan ensisijaisesti imagovaikutusta, jota kautta investoinnin taloudellinen kokonaishyöty on positiivinen. Investoinnin tarkoituksena oli lähinnä houkutella ihmiset huvipuistoon kuluttamaan ja tuomaan rahaa huvipuiston kassaan.

Suomeen palattuaan myös toimitusjohtaja oli innostunut ideasta ja sitä päästiin kehittämään johtoryhmässä. Selvitettiin, että laitteella on viisi eri valmistajaa. Näille lähetettiin tarjouspyynnöt. Valittuaan mielestään parhaan tarjouksen johtoryhmä esitti in-

vestointi-idean hallitukselle, joka suhtautui asiaan myönteisesti. Kehitysjohtaja piti tärkeimpinä kriteereinä investoinnin imagomerkitystä ja sen sopivuutta vallinneeseen kilpailutilanteeseen. Myös laitteen käyttökertojen tuomat lipputulot selvitettiin, mutta niiden perusteella investointi ei olisi maksanut itseään koskaan takaisin.

Ennen projektin aloittamista oli selvitettävä myös viranomaisten suhtautuminen, koska Space Shot nousisi noin 60 metrin korkeuteen. Rakennusvirasto epäili hankkeen läpimenoa. Lupa kuitenkin myönnettiin määräaikaisena seitsemäksi vuodeksi, koska yhtään valitusta ei saapunut määräajassa. Tämän jälkeen johtoryhmä teki sopimuksen laitevalmistajan kanssa ja laite pystytettiin Linnanmäelle.

Kehitysjohtajan mukaan Space Shot on osoittautunut hyväksi investoinniksi. Laitteen tarkka taloudellinen jälkiseuranta ei ole hänen mukaansa ollut mahdollista, mutta asiakaspalaute, positiivinen julkisuus ja tietenkin Linnanmäen tuloslaskelma näyttäsivät investoinnin olleen kannattava. Investoinnilla saavutettiin se mitä lähdettiin hakemaan eli imagovaikutus.

Muumimaaailma

Muumimaaailman investointiesimerkiksi johtoryhmä valitsi vuonna 2001 toteutetun Muumi Papan Merikoulun.

Investointi-idea lähti liikkeelle, kun johtoryhmä mietti tulevan vuoden teemaa. Joku otti esille Tove Janssonin kirjan nimeltä Muumi Pappa ja meri, josta päätettiin ottaa vuoden 2001 teema. Siihen päädyttiin, koska se edusti jännitystä, seikkailua ja muutenkin viesti Muumimaaailman kannalta oikeita asioita. Seuraavaksi johtoryhmä alkoi suunnitella teeman näkyvyyttä Muumimaaailmassa. Asiakkaiden tuli todella huomata se eikä se saisi jäädä ainoastaan markkinointivälineeksi. Johtoryhmä lähti liikkeelle muumifilosofian arvoista eli investointikohteen tulisi olla kasvatuksellinen ja sen tulisi tarjota miellyttävä kokemus. Pyrkimyksenä oli myös aktivoida lapsia ja saada näin

aikaan vuorovaikutusta. Monien ideointikokousten tuloksena päädyttiin Muumi Papan Merikoulu -ideaan.

Taloudellinen analyysi oli johtoryhmän hyvin subjektiivinen näkemys investoinnin tuottamista kassavirroista. He kuvaavatkin koko investointitapahtumaa lähinnä luovana prosessina, jossa idean onnistuminen oli lähinnä mielikuvatasolla. Kustannuksien osalta oltiin tarkempia. Tähän hankkeeseen osoitettavissa olevien varojen määrä oli tiedossa. Investoinnin laajuus määräytyi tämän mukaan.

Muumi Papan Merikoulu koostui purjehduskoulusta, jossa lapset saivat henkilökunnan opastuksella opetella purjehtimaan optimistijollilla, sekä maissa olevasta Muumi Papan veneestä ja sen ympäristöstä. Veneeseen ja sen läheisyyteen rakennettiin meriaiheisia tehtäviä: solmujen opettelua, veneen maalaamista, laivojen uittoa. Tämän lisäksi johtoryhmä ideoi mainostoimiston kanssa Muumi Papan Merikoulu -tuotteita Muumimyymälöihin. Tuote-esimerkkinä operatiivinen johtaja mainitsee solmupaketin, jonka ohjeiden perusteella askarrellaan itse solmutaulu.

Investoinnin onnistumista seurattiin asiakaspalautteen avulla. Muumi Papan Merikoulu osoittautui erittäin onnistuneeksi investoinniksi. Sen vaikutusta kävijämääriin on vaikea mitata, mutta palautteen perusteella asiakastyytyväisyys oli hyvä. Merikoulu olikin merkittävämpi investointi kun johtoryhmä olisi uskonut. Se lisäsi Kuiskaustenpolun merkitystä ja toi ihmisiä myös saaren muihin osiin. Toimitusjohtajan mielestä vahvoihin teemoihin perustuvia investointeja pitäisi jatkossa löytää enemmän. Muumi Papan Merikoulu vahvisti myös uskoa siihen, että Kuiskaustenpolun varteen kannattaa toteuttaa tulevaisuudessa isompiakin investointeja.

4.11 KESKEISIMMÄT CASE HAVAINNOT

Keskeisimpiä havaintoja case-yritysten investointiprosesseista olivat seuraavat:

Molemmissa tutkimuskohteissa toiminnan kausiluonteisuus vaikutti suuresti investointeihin. Muumimaailmassa investoinnit olivat kooltaan huomattavasti pienempiä kuin Linnanmäellä, jonka investointitoimintaa sävyttivät suuret kertainvestoinnit.

Investoinneilla havaittiin olevan strategiakytkentä. Yritykset eivät kuitenkaan tehneet mitään selkeää ryhmittelyä operatiivisiin ja strategisiin investointeihin (kuten esim. Kasasen ym. tutkimuksissa havaittiin), vaikka oli selkeästi havaittavissa, että jotkin investoinnit olivat strategisempia kuin toiset. Tämä ei kuitenkaan suoranaisesti vaikuttanut itse investointiprosessiin.

Molemmissa case-yrityksissä tuli esille johtoryhmien erittäin suuri rooli investointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Johtoryhmä oli aktiivisesti mukana niin investointien suunnittelussa, toteutuksessa kuin valvonnassakin. Johtoryhmä käytti kyllä avukseen eri tietolähteitä ja työntekijöitään, mutta miltei aina lopulliset investointipäätökset tehtiin johtoryhmän kokouksissa. Sen jälkeen ne hyväksyttiin muodollisesti hallituksella. Oli havaittavissa, että johtoryhmillä oli suuri autonomia päätöksiä tehtäessä. Yrityksien hallitukset luottivat paljon johtoryhmien harkintaan ja asettuivat harvoin vastustamaan johtoryhmien ehdotuksia.

Vastuu investointi-ideoista oli molemmissa tutkimuskohteissa pääosin johtoryhmän harteilla. Johtoryhmät käyttivät hyväkseen henkilökuntaansa kartoitaessaan asiakkaiden tulevia tarpeita ja investointi-ideoita. Henkilökunta toimi ns. rajapintana suodattaen ideoita asiakkailta johtoryhmälle. Systemaattisia järjestelmiä olivat lähinnä asiakaspalautejärjestelmät kuten asiakaskyselyt.

Investoinnin kehittämisvaiheessa ei juuri tehty erillisiä kannattavuuslaskelmia. Muutenkin oli erittäin vaikea erottaa viitekehyksen mukaisia investointiprosessin kehittä-

mis- ja taloudellisen analyysin vaiheita toisistaan. Investoinnin taloudellinen analyysi tapahtui usein samanaikaisesti kehittämispäätöstä tehtäessä. Taloudellinen analyysi perustui suurimmalta osalta subjektiiviseen arvioon investoinnin taloudellisista hyödyistä. Myyntipisteistä pystyttiin laskemaan takaisin maksuaikoja (joka oli ainoa käytössä ollut teoreettinen investointilaskelma), mutta muuten investointien kannattavuusanalyysit perustuivat lähinnä kokemuksen tuomaan arvioon. Myös lopullinen hyväksymispäätös syntyi kaiken informaation yhdistelmänä. Mitään yhtenäistä investointiprosessin kaavaa aineistosta on vaikea hahmottaa.

Rahoitusvaihtoehdoista tulorahoitus oli kummassakin case-yrityksessä ensisijainen rahoituslähde. Muumimaailmassa jouduttiin turvautumaan myös vieraaseen pääomaan, mutta tätä vaihtoehtoa käytettiin vain siltä osin kuin tulorahoitus ei riittänyt kattamaan investointia.

Investointien kustannuksia valvottiin investointeja toteutettaessa. Sen sijaan valvonnan jälkiseurantavaihe miellettiin kummassakin yrityksessä joskin tärkeäksi mutta erittäin vaikeaksi toteuttaa. Yksittäisten investointien jälkiseurantaa ei tehty Linnanmäellä lainkaan ja Muumimaailmassakin ainoastaan karkeasti myyntipisteiden osalta. Yrityksissä oltiin erittäin kiinnostuneita kehittämään jatkossa valvonnan välineitä, mutta oikeiden mittareiden ja järjestelmien löytämistä pidettiin erittäin hankalana ja aikaa vievänä. Ainoana todellisena jälkiseurannan kriteerinä näyttivät olevan kävijämäärät ja tuloslaskelma. Yritykset myönsivät, että mahdollisessa ongelmatilanteessa yksityiskohtaisia ja todellisia syitä olisi erittäin vaikea selvittää nykyisillä seuranta-järjestelmillä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietämystä investointiprosessista analysoimalla prosessia käytännönläheisesti. Tämä toteutettiin tutustumalla case-yritysten sekä ulkoiseen että sisäiseen kirjalliseen materiaaliin ja haastatteleamalla investointitoimintaan osallistuvia henkilöitä. Näin saatiin mahdollisimman laaja kuva tutkimusaiheesta. Tämän lisäksi luotiin katsaus normatiiviseen ja behavioristiseen investointitutkimukseen ja case-yrityksien investointitoiminnasta tehtyjä havaintoja verrattiin aikaisempaan tutkimukseen.

Verrattaessa normatiivista investointiteoriaa ja käytännön investointitoimintaa voidaan havaita selviä eroja. Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti oletus täydellisestä informaatiosta investointien seuraamuksista voidaan kyseenalaistaa. Normatiivisen teorian taustaoletukset eivät päde todellisuudessa, mikä vaikeuttaa teorian soveltamista käytännön investointipäätöksiin.

Case-yrityksistä tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta - vastoin normatiivisenteorian suositusta tehdä investointipäätökset puhtaasti taloudellisiin laskelmiin perustuen -, että investointipäätökset perustuivat johdon kokemusperäiseen ja subjektiiviseen arvioon investoinnin onnistumisesta. Tämä johtui siitä, että johto tiedosti taloudellisten laskelmien pohjana olevan informaation epätäydellisyyden, eikä se näin ollen tarpeeksi luottanut investointilaskelmiin.

Case-yrityksien investointiprosesseissa oli havaittavissa viitekehyksen mukaisia vaiheita. Vaikka jotkut vaiheet ovat enemmän tai vähemmän päällekkäisiä, pystyttiin jonkinasteinen jako silti tekemään. Myös tämän tutkimuksen tulokset puoltavat käsitystä, että investointiprosessi on moniulotteinen tapahtumaketju, jonka osavaiheet ovat päällekkäisiä, rinnakkaisia ja toteutuvat joskus jopa eri järjestyksessä.

Prosessiin havaittiin osallistuvan henkilöitä monilta eri organisatiotasoilta. Investoinnit toteutettiin monessa vaiheessa, vaikka isommat päätökset tehtiin aina johtoryhmän ja hallituksen kokouksissa. Organisaation alemmilla tasoilla tehdyt suunnitelmat ja ehdotukset tarvittavista investoinneista vaikuttivat lopputulokseen ja helpottivat johtoryhmän ja hallituksen ratkaisuja.

LÄHTEET

Agnes Cheng, C.S & Kite, D. & Radtke, R. The Applicability and Usage of NPV and IRR Capital Budgeting Techniques. Managerial Finance, Vol. 20, No. 7, 1994, s. 10-36

Aharon. 1966

Aho, Teemu. Investointilaskelmat. Vaasa 1982

Aittomäki, Vesa. Yrityksen investointiprosessi, Case: Oy Hackman Ab. Pro gradu tutkielma, HKKK 1996

Ansoff, H. Igor. Strateginen johtaminen. Espoo 1981

Binder, John J. & Chaput J. Scott. "A Positive Analysis of Corporate Capital Budgeting Practices". Review of Quantitative Finance and Accounting, 6/1996, s. 245-257

Block, 1997

Bower, Joseph L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard Business School, 1970

Brealey, Rickhard A. & Myers, Stewart C. Principles of Corporate Finance. New York, McGraw Hill, Inc. 1988 & 1996

Butler, Richard & Davies, Les & Pike, Richard & Sharp, John. Strategic Investment Decision-Making: Complexities, Politics and Processes. Journal of Management Studies, July 1991

Bygrave, & Hay, & Peeters, 1993 *Löytyy varmaan kirjas Leppiniemi & Puttonen jos ei löydy niin poista viittaus*

Clark, John J. & Hindelang, Thomas J. & Pritchard, Robert E. Capital Budgeting. Prentice-Hall, Inc. New Jersey 1979

Dean, Joel. Capital Budgeting. Columbia University Press 1951

Dobbins, Richard & Pike, Richard. The Capital investment Process. Managerial Finance. Vol 6, No. 2, 1980, s. 13-24

Drury, Colin. Management & Cost Accounting. Thomson Learning 1996 & 2000

Emmanuel, Clive & Otley, David & Merchant, Kenneth. Accounting for management Control. Second edition. Chapman and Hall, 1990

Fama. 1968

Farragher, Edward & Kleiman, Robert & Sahu, Anandi. Current capital investment practices. The Engineering Economist, 1999. Vol. 44, No. 2, s. 137-149

Gordon, Lawrence A. & Myers, Mary D. "Postauditing Capital Projects: Are You in Step with Competition" Management Accounting. January 1991, s. 39-42

Haka, S.F. & Gordon, L.A. & Pinches, G.E. Sophisticated Capital Budgeting Selection Techniques and Firm Performance. Accounting Review, 60, 1985, s. 651-669

Honko, Jaakko & Prihti, Aatto & Virtanen, Kalervo. Yrityksen investointiprosessin kriittiset kohdat. Joensuu 1982

Honko, Jaakko & Virtanen, Kalervo. Teollisuusyritysten investointiprosessista Suomessa. Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 42, 1975

Honko, Jaakko. Investointien suunnittelu ja tarkkailu. Porvoo 1979

Hussey, David. Strategy & Planning, A Manager's Guide. Wiley 1999

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". Journal of Financial Economics. October 1976.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall Europe 1993 & 1999

Junelius, Christian. Investeringsprocessens utformning vid olika organisations-strukturtyper. Helsinki 1974

Kaplan, R.S. & Atkinson, A. Advanced Management Accounting. 2. ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey 1989

Kasanen, Eero & Laine, Jari & Matinpalo, Ilkka & Virtanen, Kalervo. Investointipahtuma. HKKK:n julkaisuja D-185, Helsinki 1993

Keloharju, Matti & Puttonen, Vesa: Suomalaisyritysten investointilaskelmat ja suunnitteluhorisontti. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 1995. No. 3, s.316-332

Kennedy, J.A. & Sudgen, K.F. "Ritual and Reality in Capital Budgeting". Management Accounting (London), Vol 64:2, 1986, s. 34-37

Klammer, Thomas P. The Association of Capital Budgeting Techniques with Firm Performance. Accounting Review, April 1973, s. 387-397

Klammer, Thomas P. & Walker, Michael C. “The Continuing Increase in the Use of Sophisticated Capital Budgeting Techniques”. California Management Review, Fall 1984, s. 137 – 148

Kogut, Bruce & Kulatilaka, Nalin: Options thinking and platform investment. California Management Review, 1994. Vol. 36, No. 2, s. 52-71

Kolehmainen, Jari. Ylimmän johdon strategiseen investointipäätöksiin vaikuttavat tekijät: Strategia ja taloudellinen analyysi. Pro Gradu tutkielma, HKKK 1996

Korpinen, Suvi. Investointien valvonta. Pro Gradu tutkielma, HKKK 1996

Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa. Yrityksen rahoitus. WSOY, Porvoo 1993 & 1996

Levy, Haim & Sarnat, Marshall. Capital investment and financial decisions. 5. ed. Prentice Hall International, London 1994

Litner. 1965

Lumijärvi, Olli-Pekka. Gameplaying in Capital Budgeting. TKKK:n julkaisuja, sarja A7, Turku 1990

Lumijärvi, Olli-Pekka. Selling of Capital Investments to Top Management. Management Accounting Research, September 1991, Vol. 2, No. 3, 171-188

Maritan, Catherine A. Capital investment as investing organizational capabilities: an empirically grounded process model. Academy of management journal, 2001, vol 44, no 3, s. 513-531

Markowitz. 1959

Martikainen, Teppo. Rahoituksen perusteet. WSOY, Porvoo 2000

Metro lehti 2002

Modigliani & Miller. 1958

Mukherjee, Tarun K. & Henderson, G. V. The Capital Budgeting process: Theory and Practice. Interfaces, 2/1987

Muumien käsikirja, työntekijäin opas kaudelle 2002. 2002

Myers, Stewart C. Finance theory and financial strategy. Interfaces, 1984. Vol. 14, No. 1, s. 126-137

Neale, C. W. Post auditing practices by UK firms: aims, benefits and shortcomings. British Accounting Review, 1989, No. 21, s. 309-328

Neale, C. W. "The Benefits Derived from Post-Auditing Investment Projects", Omega. 1991 No. 2/3, s. 113-120

Northcott, Deryl. Capital Investment Decision-Making. Academic Press, 1992

Pike, Richard H. An Empirical Study of the Adoption of Sophisticated Capital Budgeting Practices and Decision-Making Effectiveness. Accounting and Business Research, Autumn 1988 ✓

Pike, Richard. "The Capital Budgeting Revolution", Management Accounting (London). October 1988, s. 28-30 ✓

Pike, Richard & Neale, Bill. Corporate finance and investment decisions and strategies. Prentice Hall Europe 1996 & 1999

Pike, Richard H. & Wolfe, Mitchell B. Capital Budgeting for the 1990's. Cima, London, 1988

Porterfield, James T.S. Investment Decisions and Capital Costs. Engelwood Cliffs, N.J. 1965

Proctor, Michael D. & Canada, John R. Past and Present Methods of Manufacturing Investment Evaluation: A Review of the Empirical and Theoretical Literature. The Engineering Economist, Fall 1992

Rockley, L. E. Investment for Profitability. London 1973

Sangster, Alan. Capital Investment Appraisal Techniques: A Survey of Current Usage. Journal of Business Finance and Accounting, April 1993

Saurama, Timo. Yrityksen investointiprosessi, Case: Wärtsilä Diesel Oy. Pro gradu tutkielma, HKKK 1996

Schneider, Erich. Wirtschaftlichkeitsrechnung. Tübingen 1951

Sharpe. 1964

Smyth, David. "How to structure an effective PCA", Accountancy. September 1990, s. 90-93

Solomon. 1955 & 1963

Trigeorgis, Lenos. A conceptual options framework for capital budgeting. Advances in Futures and Options Research, 1988. Vol. 3, No. 1, s. 145-167

Trigeorgis, Lenos. Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. 2nd ed. Cambridge MA, MIT Press. 1997

Virtanen, Kalervo. Tulosityksikköorganisaation ohjaus. Tutkimus tulosityksikköorganisaatioiden ohjausjärjestelmistä Suomen 50 suurimmassa teollisuusyrityksessä. Weilin & Göös, 1984

Wikman, Ossi. Yrityksen investointiprosessi ja siihen vaikuttavia tekijöitä. TKKK:n julkaisuja, sarja A7, Turku 1993

Haastattelut:

Jokisuu, Pekka. Muumimaaailma Oy:n toimitusjohtaja. 4.11.2001 ja 13.6.2002

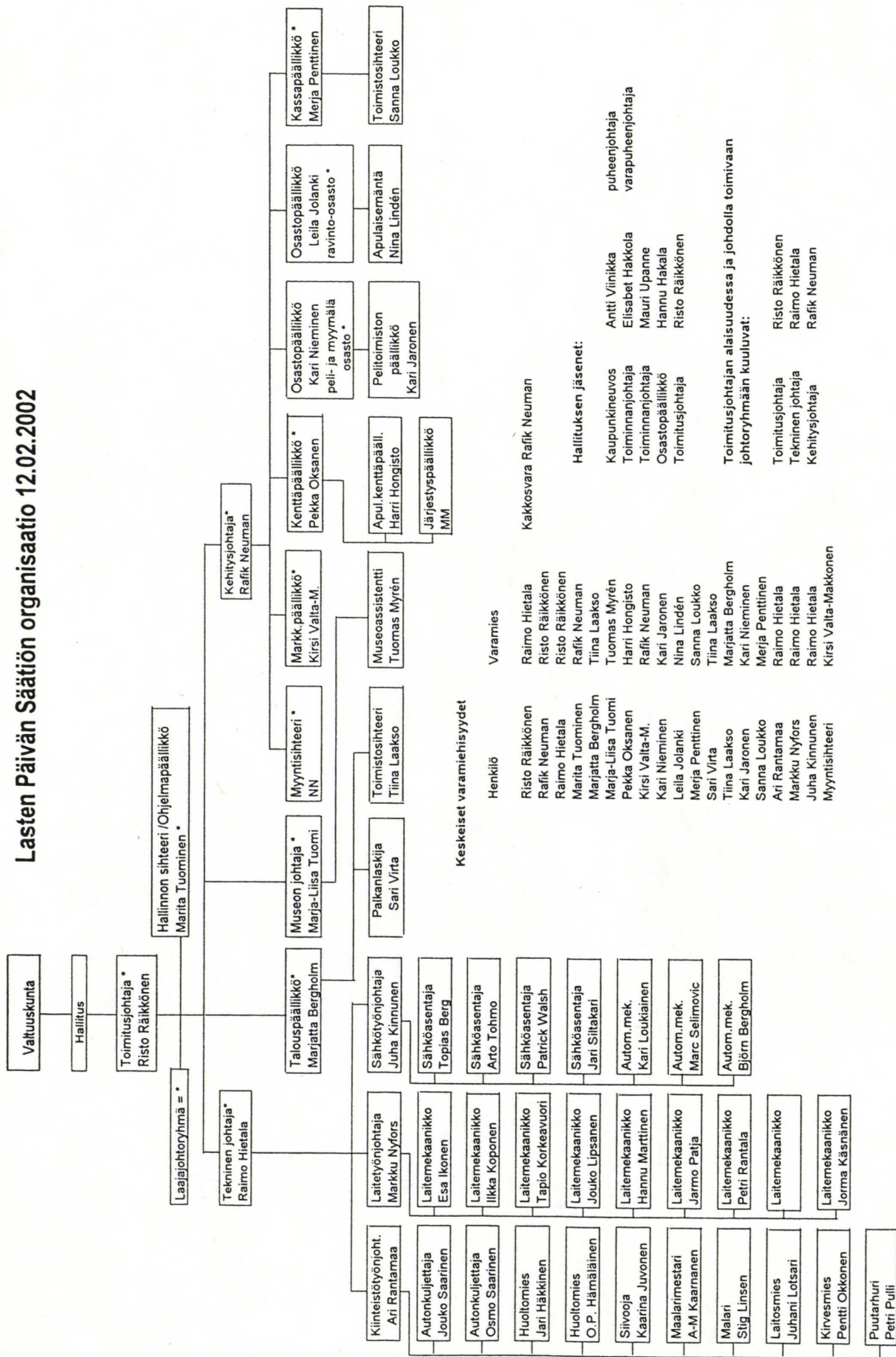
Lohikoski, Tomi. Muumimaaailma Oy:n operatiivinen johtaja. 8.11.2001 ja 13.6.2002

Ylikoski, Hannu. Muumimaaailma Oy:n myyntijohtaja. 6.11.2001 ja 13.6.2002

Neuman, Rafik. Linnanmäen kehitysjohtaja 10.5.2002

Lasten Päivän Säätiön organisaatio 12.02.2002

LIITE 1



Certificate

For



Rating

We have the honour to certify that

MUUMIMAILMA OY

D-U-N-S: 54-014-0241

belongs to the highest class
in the Dun & Bradstreet credit Rating classification.
This Rating is achieved only by

4,85%

of all companies in Finland.

October 2001

DUN & BRADSTREET FINLAND OY

Mats Nybondas
Managing Director



Dun & Bradstreet



Hallinnolliset alueet												
Hallinto	Markkinointi	Lipunmyynti	Myymälät	Kioskit	Kotisaari	Teatteritoim.	Seikkailus.	Ylläpito	Varasto			
P. Jokisuu	P. Jokisuu	H. Ylikoski	H. Ylikoski	H. Ylikoski	T. Lohikoski	T. Lohikoski	T. Lohikoski	T. Lohikoski	T. Lohikoski			
0400-403103	0400-403103	040-5900700	040-5900700	040-5900700	040-5900712	040-5900712	040-5900712	040-5900712	040-5900712			
H. Ylikoski	H. Ylikoski	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M.Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin	A. Kultanen			
040-5900700	040-5900700	050-5385231	0400-417526	040-5900706	050-5621565	040-8376704	050-5168976	050-3629216	040-5958159			
Hallinto	Markkinointi	Lipunmyynti	Myymälät	Kioskit	Kotisaari	Teatteritoim.	Seikkailus.	Ylläpito	Varasto			
Osavastuu ja henkilö												
Tukitoiminnot	Kokonais- vastuu											
	T. Lohikoski	A-K. Koskinen	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
Työvuorolistojen laadinta	H. Ylikoski											
	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Taloushallinto	H. Ylikoski											
	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Henkilöstö- hallinto	H. Ylikoski	A-K. Koskinen	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Rekrytointi	H. Ylikoski	A-K Koskinen	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Sopimusasiat (ulkop.)	P. Jokisuu	X	X	X	X	X	X	X	X			
	H. Ylikoski											
Palkanlaskenta	S. Järventausta	X	X	X	X	X	X	X	X			
	P. Lehtonen											
Ostojen valvonta	P. Jokisuu	X	X	X	X	X	X	X	X			
	H. Ylikoski											
Laadunohjaus	P. Lehtonen	A-K Koskinen	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
	X											
Ympäristö- hallinto	T. Lohikoski		S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
	M. Wallin											
Työsuojelu	M. Wallin	X	S. Kostainen	P. Koski	M. Ylikoski	M. Salminen	N. Luostarinen	J. Peltonen	M. Wallin			
	A-K. Koskinen											
Terveydenhuolto	T. Lohikoski	X	X	X	X	X	X	X	X			
	A-K. Koskinen											

[illegible]

Pysäköintialue	S. Kostiainen	X	X	X	X	X
Venekuljetukset	J. Peltonen		X			X
Bussikuljetukset	S. Kostiainen		X			
Juna- kuljetukset	S. Kostiainen		X			X
Posti	J. Nieminen	Suomen Posti		X		
Myymälät	P. Koski	X		X		X
Toimitusmyynti	P. Koski					
Kioskin hoito Hattu Center	H. Ylikoski			X		
Kioskin hoito Emma	M. Ylikoski					
Kioskin hoito Herkku	M. Ylikoski			X		
Kioskin hoito Pannu	M. Ylikoski			X		
Kioskin hoito Munkkila	M. Ylikoski			X		
Kioskin hoito VVK	M. Ylikoski			X		
Kioskin hoito Fredr. kota	M. Ylikoski			X		
Esint. pukujen hankinta	N. Luostarinen K. Erlin		X	X		J. Peltonen
Muunitalo	M. Salminen	X			X	
Hemulin talo	M. Salminen	X			X	
Nyytipolku	M. Salminen	X			X	
Yliätystentalo	A. Paloniemi	X			X	

Pikkuihmiset	A. Paloniemi										X	H. Lauri	J. Peltonen	Naantalin kaup.
Uimaranta- palvelut	M. Salminen										X			
Käsikirjoitus	N. Luostarinen										X	X		
	H. Lauri													
Ohjaus	H. Lauri										X	X		
	N. Luostarinen													
Teatteri Emma	N. Luostarinen										X	N. Luostarinen		M. Wallin
	H. Lauri											H. Lauri		
Hahmot	N. Luostarinen										X	X		
	H. Lauri													X
Tapahtumatori	N. Luostarinen											X		
	H. Lauri													
Väski	J. Peltonen										M. Ylikoski	X	J. Peltonen	J. Peltonen
Palosuojelu	M. Wallin										X	X	J. Peltonen	X
Esiint. pukujen huolto&säilytys	N. Luostarinen										X	X	X	X
	K. Erlin													
Puutarhuri	M. Wallin										X	X	X	X
	puutarhuri													
Tekn. laitteiden huolto	M. Wallin										X	X	X	X
	J. Kössi													
Siivous	RTK										X	X	J. Peltonen	X
Jätehuolto	M. Wallin										X	X	X	X
Vartiointi	M. Wallin										X	X	X	X
Kiinteistöt	M. Wallin										X	X	X	X
Huolto / Korjaus	M. Wallin										X	X	X	X
Keskusvarasto	A. Kultanen										X	X	X	X
Tavarakuljetus	A. Kultanen										X	X	X	X
Ensiapu	A-K. Koskinen										X	X	X	X

AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Hankintavuoden poisto on $1/2$ täysimääräisestä

	p.	hankinta- meno	poisto 1993-94	poisto 1994-95	poisto 1995/9kk	poisto 1996	poisto 1997	poisto 1998	poisto 1999	poisto 2000	poisto 2001	pyöris- tykset	tilikauden lopussa
Aineettomat hyödykkeet													
Liittymismaksut 93-94, 1030	0	22 425,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		22 425,00
Muut aineettomat hyöd., 1000													
2. tilikausi 94-95	20	152 428,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-30 485,71	-30 485,71	-30 485,71	-30 485,71		30 485,72
6. tilikausi 1998													0,00
Muut aineettomat hyöd. 5v.		152 428,57	0,00	0,00	0,00	-30 485,71	0,00	-30 485,71	-30 485,71	-30 485,71	-30 485,71		30 485,72
Muut pitkäv.menot,5v 1010	5v												
1. tilikausi 93-94	20	1 568 917,40	-156 891,00	-313 783,48	-235 337,61	-313 783,48	-313 783,47	-235 338,36	0,00	0,00	0,00		0,00
2. tilikausi 94-95	20	437 760,50		-43 776,05	-65 664,07	-87 552,10	-87 552,10	-87 552,10	-65 664,08	0,00	0,00		0,00
3. tilikausi 1995/9kk	20	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
4. tilikausi 1996	20	0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
5. tilikausi 1997	20							0,00		0,00	0,00		0,00
6. tilikausi 1998	20	118 983,60				-11 898,36		-23 796,72	-23 796,72	-23 796,72	-23 796,72		35 695,08
7. tilikausi 1999	20	401 445,98				-40 144,60		-80 289,20	-40 144,60	-80 289,20	-80 289,20		200 722,99
8. tilikausi 2000	20	222 991,70						0,00	0,00	-22 299,17	-44 598,34		156 094,19
9. tilikausi 2001	20	219 510,88						0,00	0,00	0,00	-21 951,09		197 559,79
Muut pitkäv.menot, 5v		2 969 610,06	-156 891,00	-357 559,53	-301 001,68	-401 335,58	-401 335,57	-334 788,82	-129 605,40	-126 385,09	-170 635,35		590 072,06
Muut pitkäv.men.10v, 1050													
6. tilikausi 1998	10	138 372,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6 918,63	-13 837,28	-13 837,28	-13 837,28		89 942,32
7. tilikausi 1999	10	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
8. tilikausi 2000	10	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00
Muut pitkäv.menot 10v		138 372,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6 918,63	-13 837,28	-13 837,28	-13 837,28		89 942,32

LITE

4

AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

	p.	hankinta-	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	pyöris-	tilikauden
	%	meno	1993-94	1994-95	1995/9kk	1996	1997	1998	1999	2000	2001	tykset	lopussa
Vuokrahuon. perusparann.,1020													
1. tilikausi	20	44 011,70	-4 401,00	-8 802,34	-6 601,76	-8 802,34	-8 802,34	-6 601,91	0,00	0,00	0,00		0,00
2. tilikausi	20	15 600,00		-1 560,00	-2 340,00	-3 120,00	-3 120,00	-3 120,00	-2 340,00	0,00	0,00		0,00
3. tilikausi	20	69 779,01			-5 233,42	-13 955,80	-13 955,80	-13 955,80	-13 955,80	-8 722,39	0,00		-0,00
4. tilikausi	20	179 766,18				-17 976,61	-35 953,24	-35 953,24	-35 953,24	-35 953,24	-17 976,63		-0,00
5. tilikausi	20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
6. tilikausi	20	99 869,80						-9 986,98	-19 973,96	-19 973,96	-19 973,96		29 960,94
Vuokrahuon.per.parann.5v		409 026,69	-4 401,00	-10 362,34	-14 175,17	-43 854,75	-61 831,38	-69 617,93	-72 223,00	-64 649,59	-37 950,59		29 960,93
ATK-ohjelmat 5v., 1040													
2. tilikausi	20	17 762,07	0,00	-1 776,20	-2 664,31	-3 552,41	-3 552,41	-3 552,41	-2 664,33	0,00	0,00		0,00
6. tilikausi	20	28 688,53						-2 868,85	-5 737,71	-5 737,71	-5 737,71		8 606,56
9. tilikausi	20	34 031,15						0,00	0,00	0,00	-3 403,12		30 628,04
ATK-ohjelmat 5v		80 481,75	0,00	-1 776,20	-2 664,31	-3 552,41	-3 552,41	-6 421,26	-8 402,04	-5 737,71	-9 140,83		39 234,59
MUUT PITKÄVAIKUTT. YHT.		3 772 344,85	-161 292,00	-369 698,07	-317 841,16	-448 742,74	-466 719,36	-448 232,35	-254 553,42	-241 095,37	-262 049,77	0,00	802 120,62

SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT 31.12.2001

Hankintavuoden poisto on 1/2 täysimääräisestä

poira01

RAKENNUKSET JA RAKENNELMAT

RAKENNUKSET

Rakennukset	p.	hankinta-	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	pyöris-	tilikauden
Tili 1100	%	meno	1993-94	1994-95	1995/9kk	1996	1997	1998	1999	2000	2001	tykset	lopussa
Rakennukset 10v/10% /7%													
1. tilikausi 93-94	10	2 067 449,11	-103 372,45	-206 744,91	-155 058,68	-206 744,91	-206 744,68	-206 744,91	-206 744,91	-206 744,91	-206 744,91	0,42	361 804,25
2. tilikausi 94-95	10	2 298 339,12		-114 916,95	-172 375,43	-229 833,91	-229 833,91	-229 833,91	-229 833,91	-229 833,91	-229 833,91		632 043,27
3. tilikausi 1995/9kk	10	25 188,02			-944,55	-2 518,80	-2 518,80	-2 518,80	-2 518,80	-2 518,80	-2 518,80		9 130,66
4. tilikausi 1996	10	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
5. tilikausi 1997	10	361 469,24				-36 146,92	-18 073,46	-36 146,92	-36 146,92	-36 146,92	-36 146,92	0	198 808,08
5. tilikausi 1998	10	394 090,03						-19 704,50	-39 409,00	-39 409,00	-39 409,00	0	256 158,52
7. tilikausi 1999	10	445 352,39							-22 267,62	-44 535,24	-44 535,24		334 014,29
8. tilikausi 2000	10	290 150,91								-14 507,55	-29 015,09	0,03	246 628,30
9. tilikausi 2001	10	835 361,84								0,00	-41 768,08	0,03	793 593,79
Rakennukset		6 717 400,66	-103 372,45	-321 661,86	-328 378,67	-439 097,63	-457 170,86	-494 949,05	-536 921,16	-573 696,34	-629 971,96	0,42	2 832 181,16

RAKENNELMAT. Poistosuunnitelma muutettu 1.1.99 alkaen = JÄÄNNÖSARVOSTA TASAPOISTO 5 v.

Rakennelmat 5v/20% /20%	p.	hankinta-	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	poisto	pyöris-	tilikauden
Tili 1110	%	meno	1993-94	1994-95	1995/9kk	1996	1997	1998	1999	2000	2001	tykset	lopussa
1. tilikausi 93-94	20	1 411 366,00							-282 273,20	-282 273,20	-282 273,20		564 546,40
2. tilikausi 94-95	20	344 538,60							-68 907,72	-68 907,72	-68 907,72		137 815,44
3. tilikausi 1995/9kk	20	154 627,70							-30 925,54	-30 925,54	-30 925,54		61 851,08
4. tilikausi 1996	20	335 240,75							-67 048,15	-67 048,15	-67 048,15		134 096,30
5. tilikausi 1997	20	185 787,57							-37 157,51	-37 157,51	-37 157,50		74 315,04
6. tilikausi 1997	20	0,00							0,00	0,00	0,00		0,00
7. tilikausi 1998	20	140 413,67							-28 082,73	-28 082,73	-28 082,73		56 165,47
8. tilikausi 1999	20	526 150,38							-52 615,04	-105 230,08	-105 230,08		263 075,19
9. tilikausi 2000	20	628 880,85								-62 888,09	-125 776,17		440 216,60
10. tilikausi 2001	20	211 554,04								0,00	-21 155,40		190 398,64
Rakennelmat		3 938 559,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-567 009,90	-682 513,01	-766 556,50	0,00	1 922 480,15
RAKENNUKSET JA RAKENNELMAT		10 655 960,22	-103 372,45	-321 661,86	-328 378,67	-439 097,63	-457 170,86	-494 949,05	-1 103 931,06	-1 256 209,35	-1 396 528,46	0,00	4 754 661,31

POISTOSUUNNITELMAN MUUTOS

Rakennelmat				POISTOSUUNNITELMA MUUTETTU SV. JÄÄÄNNÖSARVOISTA													SIIKRETTY
1. tilikausi	93-94	10	2 971 296,78	-148 564,83	-297 129,67	-222 847,28	-297 129,67	-297 129,67	-297 129,68	-297 129,67							1 411 366,00
2. tilikausi	94-95	10	599 197,53		-29 959,88	-44 939,81	-59 919,75	-59 919,75	-59 919,75	-59 919,74							344 538,60
3. tilikausi	1995/9kk	10	233 400,30			-8 752,51	-23 340,03	-23 340,03	-23 340,03	-23 340,03							154 627,70
4. tilikausi	1996	10	446 987,67				-22 349,38	-44 698,77	-44 698,77	-44 698,77							335 240,75
5. tilikausi	1997	10	220 207,26					-11 010,36	-11 010,36	-22 020,72						-0,16	187 176,03
poistettu liikaa	1997	10						-1388,45	-1388,45								185 787,57
6. tilikausi	1998	10	147 803,86							-7 390,19							140 413,67
Rakennelmat			4 618 893,40	-148 564,83	-327 089,54	-276 539,60	-402 738,83	-437 487,04	-437 487,04	-454 499,12						-0,16	2 571 974,29

Hankintavuoden poisto on 1/2 täysimääräisestä													9.11.2001	
poiska01		p.	hankinta- meno	poisto 1993-94	poisto 1994-95	poisto 1995/9kk	poisto 1996	poisto 1997	poisto 1998	poisto 1999	poisto 2000	poisto 2001	pyöris- tykset	tilikauden lopussa
KONEET JA KALUSTO		%												
Koneet ja laitteet, 1200/5v.														
Konttori- ja atk-lait. yht:			636 440,37	-35 548,00	-63 324,07	-61 221,74	-90 738,73	-95 784,23	-85 807,86	-66 181,98	-42 551,56	-34 876,88	0,00	60 405,33

Hankintavuoden poisto on 1/2 täysimääräisestä

KONEET JA KALUSTO	p.	hankinta- meno	poisto 1993-94	poisto 1994-95	poisto 1995/9kk	poisto 1996	poisto 1997	poisto 1998	poisto 1999	poisto 2000	poisto 2001	pyöris- tykset	tilikauden lopussa
Koneet ja laitteet, 1200/5v.													
Muu kalusto, 1240/5v		-0,47		-9 117,26	korjaus								
1. tilikausi 93-94	20	693 774,65	-69 407,00	-138 754,93	-104 066,20	-138 754,93	-138 754,93	-94 918,92			0,00	-0,48	0,00
2. tilikausi 94-95	20	93 845,55	-9 384,55		-14 076,83	-18 769,11	-18 769,11	-18 769,11	-14 076,84	0,00	0,00		0,00
3. tilikausi 1995/9kk	20	5 488,52			-411,64	-1 097,70	-1 097,70	-1 097,70	-1 097,70	-686,08	0,00		-0,00
4. tilikausi 1996	20	25 641,55				-2 564,15	-5 128,31	-5 128,31	-5 128,31	-5 128,31	-2 564,16		-0,00
5. tilikausi 1997	20	75 435,34					-7 543,53	-15 087,07	-15 087,07	-15 087,07	-15 087,07	0	7 543,53
6. tilikausi 1998	20	171 981,95						-17 198,19	-34 396,39	-34 396,39	-34 396,39	0	51 594,59
7. tilikausi 1999	20	88 144,52						-8 814,45	-17 628,90	-17 628,90	-17 628,90	0	44 072,26
8. tilikausi 2000	20	102 974,18						0,00	-10 297,42	-10 297,42	-20 594,84	0	72 081,93
9. tilikausi 2001	20	41 259,84						0,00	0,00	0,00	-4 125,98	0	37 133,86
Muu kalusto yht:		1 298 545,63	-69 407,00	-157 256,74	-118 554,67	-161 185,89	-171 293,59	-152 199,30	-78 600,76	-83 224,17	-94 397,34	-0,48	212 426,16
Kuljetuskalusto,1250/5v													
1.tilikausi 93-94	20	0,00											0,00
2. tilikausi 94-95	20	0,00											0,00
3. tilikausi 1995/9kk	20												0,00
4. tilikausi 1996	20	4 918,03				-491,80	-983,61	-983,61	-983,61	-983,61	-491,79		0,00
5. tilikausi 1997	20	0,00						0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
6. tilikausi 1998	20	63 682,63						-6 368,26	-12 736,53	-12 736,53	-12 736,53		19 104,79
9. tilikausi 2001	20	41 688,52						0,00	0,00	0,00	-4 168,85		37 519,67
Kuljetuskalusto yht:		110 289,18	0,00	0,00	0,00	-491,80	-983,61	-7 351,87	-13 720,13	-13 720,14	-17 397,17	0,00	56 624,46
Vesialukset, 1260/5v													
1. tilikausi 93-94	20	196 000,00	-19 600,00	-39 200,00	-29 400,00	-39 200,00	-39 200,00	-29 400,00					0,00
2. tilikausi 94-95	20	113 453,54	-11 345,35	-11 345,35	-17 018,03	-22 690,70	-22 690,70	-22 690,70	-17 018,06	0,00	0,00		-0,00
3. tilikausi 1995/9kk	20	6 246,31			-468,47	-1 249,26	-1 249,26	-1 249,26	-1 249,26	-780,80	0,00		0,00
4. tilikausi 1996	20	87 396,01				-8 739,60	-17 479,20	-17 479,20	-17 479,20	-17 479,20	-8 739,60		0,00
5. tilikausi 1997	20	33 122,00					-3 312,20	-6 624,40	-6 624,40	-6 624,40	-6 624,40		3 312,20
6-7. tilikausi 1998-1999	20	0,00					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
8. tilikausi 2000	20	394 697,46					0,00	0,00	0,00	-39 469,75	-78 939,49		276 288,22
Vesialukset		830 915,32	-19 600,00	-50 545,35	-46 886,50	-71 879,56	-83 931,36	-77 443,56	-42 370,92	-64 354,15	-94 303,49	0,00	279 600,44
Yhteensä		4 598 566,22	-217 292,00	-539 586,12	-482 435,28	-673 926,30	-588 126,93	-461 706,29	-277 288,63	-264 110,82	-304 072,81		790 033,39

poiska01

Hankintavuoden poisto on 1/2 täysimääräisestä

KONEET JA KALUSTO	p. %	hankinta- meno	poisto 1993-94	poisto 1994-95	poisto 1995/9kk	poisto 1996	poisto 1997	poisto 1998	poisto 2000	poisto 2001	pyöris- tylkset	tilikauden lopussa
Koneet ja lattheet, 1200/5v.												
Muut aineelliset hyöd.												
ATK-ohjelmat, 1300/5v												
1. tilikausi 93-94	20	0,00	0,00	0,00								0,00
2. tilikausi 94-95	20	17 762,07		-1 776,20	-2 664,31	-3 552,41	-3 552,41					6 216,74
3. tilikausi 1995/9kk	20	0,00			0,00							0,00
4. tilikausi 1996	20	0,00										0,00
5. tilikausi 1997	20	0,00										0,00
6. tilikausi 1998	20	-17 762,07	siirretty muut pitkävaikutteiset tili 1040 ATK-ohjelmat					11 545,33				-6 216,74
ATK-ohjelmat		0,00	0,00	-1 776,20	-2 664,31	-3 552,41	-3 552,41	11 545,33			0,00	0,00
(1240, 693.774,65/JA)												
MIKÄ LIE "KORTTI"				tehty poisto *								
1. tilikausi 93-94	20	45 589,04	0,00	-9 117,26	-30 051,56	-2,37						6 417,85
2. tilikausi 94-95	20	0,00										0,00
2. tilikausi 1995/9kk	20	-45 589,04			-0,79							-45 589,83
korjaus tilille 1240/1996				9117,26								9117,26
korjaus tilille 1220/1196					30 054,72							30 054,72
korjaus												0,00
MIKÄ LIE ????		0,00	0,00	0,00	2,37	-2,37	0,00				0,00	-0,00
Yhteensä		4 598 566,22	-217 292,00	-541 362,31	-485 097,22	-677 481,08	-591 679,34	-461 706,29			11,95	790 033,41

Muumimaailma Oy investointibudjetti 2002

		loka.01		
Muumien kotisaari; Kailo				
8101	Muumitalo	2 000		
8102	Hemulin talo	1 000		
8103	Nipsun koti	1 000		
8104	Nipsun kesämökki	1 000		
8105	Uimamaja ja laitur			
	laiturin paalun korjaus	3 000		
8106	Teatteri Emma			
	lavastus	25 000		
	korjauksia	25 000		
	ääni- ja valotekniikka			
	katoksen pesu	5 000		
8107	Poliisiasema/vankila	2 000		
8108	Luontopolku, eteläinen, SuviHuvi	30 000		
8109	Luontopolku, pohjoinen, Kuka lohduttaisi Nytiä	15 000		
8120	Yleisö-wc:t			
	wc-pytty lastenhoituhuoneeseen	3 000		
	lattian korjaus	2 000		
8122	Henkilökunnan sosiaalililat			
	kalusteita	2 000		
	korjauksia	10 000		
8124	Hahmokoppi			
	kalusteita	3 000		
8125	Lato			
8126	Uimarannan wc:t, sauna ja sos.tila			
8130	Lipunmyyntikioskit			
	korjauksia	2 000		
	kolmas myyntipiste tai joku muu ratkaisu	30 000		
8132	Nipsun putiikki + posti			
	lattian maalaus	2 500		
	ilmastoinnin viimeistely	2 500		
8133	Papan Hattu	2 500		
8134	Jätskikioski	1 000		
8135	Pikku Myyn Namu	2 000		
8136	Papan Snack's			

		loka.01			
	tiskipöytä	2 000			
	ilmapuhallin	2 500			
	reppukaappi	500			
8137	Emman kioskit	2 000			
8139	Papan Pizza				
	reppukaappi	500			
	muutoksia	2 000			
8140	Papan Herkku	1 000			
8141	Papan Pannu				
	reppukaappi	500			
	ilmapuhallin	2 500			
	iso tiskiallas	5 000			
	terassin maalaus	3 000			
8150	Tapahtumatori				
	terassin maalaus	6 000			
	leikkivälineitä	150 000			
	katos	50 000			
8151	Kotilaakson alueet				
	polkujen kivetyk	30 000			
	soraa + hiekkaa	2 000			
	multaa	2 000			
	istutuksia	2 500			
	luonnonkiviä	2 000			
	muumitalon kaivo uniceftoivomuskaivoksi	3 000			
	tietoverkko	150 000			
8152	Uimaranta				
8155	Lentävä lautanen	2 000			
8156	Muut kotilaakson rakennukset				
	Aaronin kellari + vene	15 000			
	esimiesten toimistotila	200 000			
	rännit rakennuksiin, josta puuttuu	15 000			
8160	Iso koski				
	korjauksia	10 000			
8161	Karppiallas				
8162	Uittopuro				
	veneitä	1 500			
	maalausta	1 000			
8170	Ulkokalusteet, roskikset				
	tuhkakuppeja	1 000			
	ulkokalusteita	20 000			
	ulkokalusteiden maalaus	15 000			
	roskiksia	15 000			
	parasollien kankaan uusinta x 10	15 000			
8171	Kailon opasteet				
	isot kartat	5 000			
	porttien vuosilogot	2 000			
	opasteita	10 000			
	hinnastot lm	5 000			

	loka.01			
Seikkailusaari Väski				
8201	Haaksirikkoutunut laiva			
	maalaus	3 000		
8202	Varasto			
8203	Katos			
8204	Puuceet			
	linnakkeen viereisen vessan muutos	30 000		
8205	Linnake			
	korjauksia + lavastuksia	15 000		
8206	Kodat	5 000		
8207	Maja/sostila			
8208	Kylän kahvila, sos.tilat	5 000		
8209	Puoti	1 000		
8210	Sauna	1 000		
8211	Lentohärveli			
	kaikki pelaa	50 000		
8212	Sataman kioski			
	hyllyjä ja komeroita	2 000		
8220	Päälaituri			
8221	Kylän laituri	1 000		
8250	Polut ja alueet			
	aitoja ja aitauksia	15 000		
8270	Ulkokalusteet, roskikset	20 000		
8271	Väskin opasteet	5 000		
8272	Sähkö			
8273	Muut Väskin rakennukset			
	lm kailossa	30 000		
Kaupunkikohteet				
8301	Mamman Munkkila			
	ulkomaalaus	60 000		
8302	Muumimymälä	2 000		
8303	Toimisto			
	muutostyöt sisällä	40 000		
	kalusteita,puhelinkeskus	40 000		
	atk-tarvikkeita, verkko	30 000		
8304	Päälipunmyynti			
	ulkomaalaus	15 000		
8305	Parkkialue			

		loka.01			
8306	Kylmä varasto, Linkkikatu 9				
	pakastin /kylmiö	50 000			
	hyllyjä	5 000			
8307	Varastot, Mannerheiminkatu				
Koneet ja laitteet					
8401	Muumijuna				
	korjauksia	5 000			
	uusi juna	250 000			
8402	Pakettiauto	100 000			
8403	Merenhuisse	60 000			
8404	Huoltoveneet	20 000			
8405	Mönkijä	1 000			
Muut kohteet					
8501	Maantieopasteet	10 000			
8502	Kaupunkiopasteet	5 000			
8503	Muut kohteet				
	esisuunnittelua	150 000			
	Yhteensä	1 950 000			
	Kuluiksi kirjataan	550 000			
	Aktivoidaan	1 400 000			

TULEVAISUUDEN TARPEITA MUUMIMAAILMASSA

Tämä listaus on suuntaa antava tulevaisuuden tarpeista ja näkemyksistämme. Korostamme että neliömäärät eivät perustu suunnitelmiin, vain arvioihin tulevista tarpeista.

• PÄÄLIPUNMYynti

- Luonteva sijoituspaikka tulisi löytää välittömästi sisääntulon yhteyteen, arvioitu tilantarve ~50 m².
- Nykyisen kapasiteetti ja tilaratkaisu riittämätön, yhä suurempi osa asiakkaista ostavat rannekkeen Kailosta
- Mahdollinen sijoituspaikka myös sillan mantereenpuoleiseen päähän (vaatii alueen vuokrasopimuksen)

• RUOKAPISTE

- asiakaspalautteiden perusteella tarvetta sisätilaan, jossa mahdollisuus ruokailla rauhassa
- nykyisten (sijainti, sään armoilla oleminen yms.) ruokapisteiden keskittäminen (saavutettavuus asiakkaalle), mahdollinen luopuminen uimarannalla olevista myyntipisteestä
- ei varsinaista valmistuskeittiötä (eineksiä)
- mahdollisuus hyödyntää lähes ympärivuotisesti (yritystapahtumat, perhejuhlat, yms)
- asiakaspaikkoja ~ 150
- arvioitu tilantarve 200 – 250 m²

• MUUMIMYYMÄLÄ

- riittävä oheismyynti turvaa laadukkaan sisällön ja ohjelman kehittämisen
- arvioitu tilantarve 200 – 250 m²
- Nykyinen Nipsun Putiikki (Kailo) sisätilakahvilaksi (Mamman Munkkila)
- Vanhan kaupungin rannassa oleva myymälä säilyy, mikäli vuokrasopimusta jatketaan.

• OHJELMAAN JA SISÄLTÖÖN LIITTYVÄT

- Ohjelman ja sisällön kehittämiseksi toivomme väljemmät toimintaedellytykset, esimerkkeinä mainittakoon,
 - majakka
 - vilijonkan talo
 - luontopolut
 - esiintymistilaa (ulkotiloissa), musiikkia, nukketeatteria, sirkusta tms.
 -
 -
 -
- Tilantarvevaraus 150 – 200 m²
- Muumimaaailmalla tarve ja tarkoitus kehittyä

- **TEATTERI EMMA**

- nykyisen päiväkohtainen kapasiteetti riittämätön (7 esitystä päivässä, noin 500 asiakaspaikkaa, huippupäivinä jopa 8 000 asiakasta)
- nykyisessä ratkaisussa liikaa katvealueita katsomossa
- teatterin "taustatilojen" riittämättömyys
- nykyisen ratkaisun kehittäminen ja mahdollinen uudelleensijoittelu
- näyttämöratkaisut (pyörivä ?)
- yhteishanke ? (kaupunki, kylpylä, matkailu, yrittäjät)
- teatterin uudistukseen liittyvät suunnitelmat saattavat tuoda tullessaan myös rakentamistarpeita (arvioitu määrä 50-100 m2)

- **ASIAKASHUOLTOTILAT**

- muuttuvat olosuhteet saattavat luoda tarpeita
 - wc-tiloja
 - lastenhoitohuoneita
 - ensiapu
- arvioitu tilantarve 75 m2
- tiukentuneet ympäristövaatimukset

- **VÄSKIN LÄHTÖ**

- laiturin sijoitus ratkaiseva
 - asiakkaiden saavutettavuus
 - näkyvyys
- lipunmyyntipiste (rakennelma ~10 m2)

- **LOGISTIIKKA**

- tulee miettiä terveysviranomaisien vaatimusten mukaisesti (esim kylmäketju)
- varastointitilojen saavutettavuus
- jakelukanavat
- arvioitu tilantarve 100 m2

YMPÄRIVUOTISUUS

Ympäri vuotisuu s suunnitelmissamme tarkoittaa mahdollisuutta laajentaa toimintaa mm. yrityksille ja ryhmille tilausten mukaan. Kyseessä on ohjelmallisia tapahtumaluonteisia tilaisuuksia, perhejuhlia (syntymäpäiviä, häitä tms).

Ko. tilaisuuksia järjestetään jo nyt, mutta toimintaedellytyksiä tulisi kehittää mm. toimivalla sisätilalla (ruokapiste) sekä wc- tiloilla (kesävesi → ympäri vuotiseksi vain tietyissä pisteissä).

Mantereen puolella on tarkoitus säilyttää mm. toimistotiloja, lipunmyyntiä sekä myymälä.

MUUMIMAAILMA OY

9.11.2001

BUDJETTIYHTEENVETO 2002

Lipunmyynti		11 544,9		
Myymälämyynti		5 362,2		
Kioskimyynti		4 410,6	21 317,7	
<i>Muu myynti</i>				
Postikonttorin vuokra		60,0		
Ilmoitusmyynti		0,0		
Markkinointituki		368,0		
Muumi CD		0,0		
Muu myynti		49,2		
Vuokraustuotot		11,0		
Saadut provisiot		77,0	565,2	
MYynti YHTEENSÄ			21 882,9	
Myynnin oikaisuerät			0,0	
LIKEVAIHTO	100,0		21 882,9	100,0
Liiketoiminnan muut tuotot			60,0	
<i>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</i>				
Myymälät	12,7	2 788,4		
Kioskit	8,9	1 940,7		
Muut	0,4	90,0		
Bussi- ja laivakulut	1,7	380,0		
Alennukset	0,0	0,0		
Varastojen muutos	0,0	0,0	5 199,1	23,8
Esiintyjä- ja käsikirjoituspalkkiot			300,0	1,4
Työajan palkat	20,0	4 383,4		
Muut kuin työajan palkat	1,7	381,3		
Eläkekulut	4,5	977,1		
Muut henkilösivukulut	1,7	361,8	6 103,6	27,9
Poistot			2 110,0	9,6
<i>Liiketoiminnan muut kulut</i>				
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	0,5	103,0		
Vuokratulot	3,7	813,1		
Energia ja vesi	0,8	170,0		
Toimitilojen ja kaluston ylläpito	2,5	550,0		
Pesula, siivous ja vartiointi	0,9	193,4		
Muut käyttökulut	2,0	446,0		
Muumi CD	0,0	0,0		
Markkinointikulut	8,7	1 900,0		
Neuvottelu	0,2	40,0		
Hallintokulut	8,6	1 871,5		
Konsultointi	2,1	469,0	6 556,0	30,0
LIKEVOITTO (TAPPIO)			1 674,2	7,7
Osinkotuotot	0,0	0,2		
Korko- ja rahoitustuotot	0,3	65,0		
Korko- ja rahoituskulut	-0,3	-71,0	-5,8	0,0
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNN. ERIÄ			1 668,4	7,6
Satunnaiset erät yhteensä			-650,0	
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINP.SIIR.			1 018,4	4,7

[illegible]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
3	BUDJETTI 1.1.2002-31.12.2002	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	YHT
41														
42	MYNNIN OIKAISUERÄT YHT													0,0
43														
44	LIKEVAIHTO	25,4	32,4	143,4	236,4	74,6	4 382,8	13 063,4	3 724,6	76,0	58,5	28,5	36,9	21 882,9
45														
46	3330 KTM-TUKI													
47	3600 MUUT TUOTOT													0,0
48	3650 VUOKRATUOTOT									60,0				60,0
49	LIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	60,0	0,0	0,0	0,0	60,0
50														
51	4100 OSTOT / MYYMÄLÄT	13,2	13,2	17,4	21,7	26,0	537,6	1 630,7	460,5	23,4	10,7	14,8	19,2	2 788,4
52	4110 OSTOT / KIOSKIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	409,4	1 181,7	349,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1 940,7
53	4120 OSTOT / MUUT						90,0							90,0
54	4200 BUSSI- JA LAIVAKULUT						60,0	190,0	130,0					380,0
55	4600 ALENNUKSET													0,0
56	OSTOT TILIKAUDEN AIKANA	13,2	13,2	17,4	21,7	26,0	1 097,0	3 002,4	940,1	23,4	10,7	14,8	19,2	5 199,1
57														
58	4800 VAR. MUUT. / MYYMÄLÄ													0,0
59	4810 VAR. MUUT. / KIOSKI													0,0
60	VARASTON MUUTOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
61														
62	5070 ESIINTYJÄ-JA KÄSIKIRJ.PALK.	15,0	30,0				90,0	85,0	80,0					300,0
63	ULKOPUOLISET PALVELUT	15,0	30,0	0,0	0,0	0,0	90,0	85,0	80,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0
64														
65	5000 KIINTEÄT PALKAT	94,0	94,0	106,0	106,5	118,5	118,5	118,5	118,5	118,5	94,0	94,0	94,0	1 275,0
66	siirretään vl.varauksiin	-9,2	-9,2	-10,4	-10,5	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-9,2	-9,2	-9,2	-125,3
67	5010 TUNTIPALKAT	20,0	20,0	40,0	50,0	120,0	887,5	1 023,5	550,7	60,0	30,0	30,0	20,0	2 851,7
68	5015 INVESTOINTIPALKAT													0,0
69	5020 KOKOUSPALKKIOT									40,0				40,0
70	5025 BONUSPALKAT								12,0					12,0
71	5030 YLITYÖ- JA VUOROLISÄT						115,0	155,0	60,0					330,0
72	TYÖAJAN PALKAT	104,8	104,8	135,6	146,0	226,8	1 109,3	1 285,3	729,5	206,8	114,8	114,8	104,8	4 383,4
73														
74	5040 SAIRAUSAJAN PALKAT			1,5		4,0	8,0	21,0	16,0		2,0			52,5
75	5050 VUOSILOMAKORVAUKSET			22,0					276,7	100,4				399,1
76	5055 JAKSOTETUT PALKAT													0,0
77	5100 VL-PALK.VAR.MUUTOS,kk	9,2	9,2	-11,6	10,5	11,7	11,7	11,7	-26,3	-26,0	9,2	9,2	9,2	27,7
78	5100 VL-PALK.VAR.MUUTOS,tunti	1,7	1,7	3,4	4,3	10,2	75,4	87,0	-191,9	5,1	2,6	2,6	1,7	3,7
79	5100 VL-PALKVAR.,sok. 24,38%	2,7	2,7	-2,0	3,6	5,3	21,2	24,1	-53,2	-5,1	2,9	2,9	2,7	7,6

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
3	BUDJETTI 1.1.2002-31.12.2002	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	YHT
80	5060 KELA-KORVAUKSET				-0,5		-0,7	-1,0		-2,0				-4,2
81	5080 TYÖLLISTÄMISTUKI										-5,0			-5,0
82	5085 MUUT PALKKATUOTOT						-30,0	-45,0	-25,0					-100,0
83	MUUT KUIN TYÖAJAN PALKAT	13,6	13,6	13,3	17,8	31,2	85,6	97,7	-3,7	72,3	11,6	14,6	13,6	381,3
84														
85	PALKAT YHT	118,4	118,4	148,9	163,8	258,0	1 195,0	1 383,1	725,8	279,2	126,4	129,4	118,4	4 764,7
86														
87	5210 ELÄKEKULUT/palkat 16,9%	17,7	17,7	26,9	24,7	39,0	188,8	220,8	172,8	51,9	19,7	19,4	17,7	817,1
88	5215 VAPAAEHTOISET ELÄKKEET											160,0		160,0
89	ELÄKEKULUT	17,7	17,7	26,9	24,7	39,0	188,8	220,8	172,8	51,9	19,7	179,4	17,7	977,1
90														
91	5200 MUUT SOS.KULUT 1,88%	2,0	2,0	3,0	2,7	4,3	21,0	24,6	19,2	5,8	2,2	2,2	2,0	91,0
92	5205 SOTU-KULUT 5,6%	5,9	5,9	8,9	8,2	12,9	62,6	73,2	57,2	17,2	6,5	6,4	5,9	270,8
93	MUUT HENKILÖSIVUKULUT	7,9	7,9	11,9	10,9	17,2	83,6	97,8	76,4	23,0	8,7	8,6	7,9	361,8
94														
95	7010 POISTOT/PITKÄVAIKUT.MEN.									295,0				295,0
96	7020 POISTOT/RAK.+RAKENNEL									1 522,0				1 522,0
97	7040 POISTOT/KON. JA KAL.									293,0				293,0
98	SUUNNITELMAN MUK. POISTOT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 110,0	0,0	0,0	0,0	2 110,0
99														
100	5220 TERVEYDENHUOLTO	0,2	0,4	0,7	8,5	10,0	1,5	1,7	1,5	3,0		1,5		29,0
101	5230 HENKILÖKUNNAN KOULUTUS			8,0	5,0	25,0	10,0							48,0
102	5240 MUUT VAP.EHT.VAK.					2,0								2,0
103	5250 TYÖPUKUKUSTANNUKSET					5,0	3,0	2,0						10,0
104	5260 MUUT SOSIAALIKULUT					2,5		3,0	7,0	1,5				14,0
105	6605 LUONTOISETUJEN ALV.													0,0
106	VAPAAEHT. HENKILÖSTÖKULUT	0,2	0,4	8,7	13,5	44,5	14,5	6,7	8,5	4,5	0,0	1,5	0,0	103,0
107														
108	5300 VUOKRAKULUT	33,8	33,8	33,8	33,8	48,8	178,8	33,8	33,8	148,7	33,8	33,8	33,8	680,0
109	5305 MUUT VUOKRAT	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	11,8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	59,1
110	5310 LEASINGVUOKRAT				7,0							7,0		14,0
111	5330 KONE- JA KALUSTOVUOKRAT	1,5	1,5	1,5	8,5	2,0	2,0	15,0	12,0	1,5		1,5		47,0
112	5340 AUTO- JA KULJETUSVUOKRAT					5,0		5,0		3,0				13,0
113	VUOKRAT	39,6	39,6	39,6	53,6	60,1	185,1	65,6	50,1	157,5	38,1	46,6	38,1	813,1
114														
115	6300 VESI	2,0		1,5		1,0	1,0	12,0	10,0	2,0		3,0	6,0	38,5
116	6310 SÄHKÖ JA KAASU	10,0		1,5	10,0	10,0	1,5	10,0	20,0	15,0	2,0		9,0	89,0
117	6320 LÄMMITYS	4,0	6,0	6,0	5,0	7,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	3,0	4,0	42,5
118	ENERGIA JA VESI	16,0	6,0	9,0	15,0	18,0	4,0	23,5	31,5	18,5	3,5	6,0	19,0	170,0

[illegible]

	INVESTOINNIT			KULUINVEST.			INVEST.YHTEENSÄ		
	TOT	BUDJ	ERO	TOT	BUDJ	ERO	TOT	BUDJ	ERC
KAILON SAARI	2,8	0,0	2,8-	0,5	2,0	1,4	3,4	2,0	1,4-
MUUMITALO	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0
HEMULIN TALO	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
NIPSUN KOTI	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
NIPSUN KESÄMÖKKI	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5	1,9	0,5	2,5	1,9
UIMAMAJA JA LAITURI	0,0	0,0	0,0	21,7	55,0	33,2	28,1	55,0	26,8
TEATTERI EMMA	6,4	0,0	6,4-	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0
POLIISISEMA/VANKILA	0,0	0,0	0,0	68,4	40,0	28,4-	179,4	220,0	40,5
LUONTOPOLKU, ETELÄINEN	110,9	180,0	69,0	11,6	20,0	8,3	18,7	20,0	1,2
LUONTOPOLKU, POHJOINEN	7,0	0,0	7,0-	11,8	2,0	9,8-	387,0	312,0	75,0-
YLEISÖ-WC:T	375,2	310,0	65,2-	4,4	5,0	0,5	243,0	205,0	38,0-
HENKILÖKUNNAN SOS.TILA	238,5	200,0	38,5-	3,9	3,0	0,9-	11,6	3,0	8,6-
HAHMOKOPPI	7,7	0,0	7,7-	0,7	0,0	0,7-	0,7	0,0	0,7-
LATO	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
UIMARANNAN WC:T, SAUNA	0,0	0,0	0,0	2,1	1,0	1,1-	2,1	1,0	1,1-
LIPUNMYNTIKIOSKI	0,0	0,0	0,0	1,9	25,0	23,0	13,1	75,0	61,8
NIPSUN PUTIIKKI JA POS	11,1	50,0	38,8	2,4	4,0	1,5	2,4	4,0	1,5
PAPAN HATTU	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,9	0,0	1,0	0,9
JÄTSKIKIOSKI	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	1,6-	162,4	110,0	52,4-
KARKKIKIOSKI	160,8	110,0	50,8-	3,0	2,0	1,0-	3,0	42,0	38,9
PAPAN SNACKS	0,0	40,0	40,0	2,1	2,0	0,1-	2,1	2,0	0,1-
EMMAN KIOSKIT	0,0	0,0	0,0	0,4	2,0	1,5	0,4	2,0	1,5
PAPAN PIZZA	0,0	0,0	0,0	0,2	2,0	1,7	0,2	2,0	1,7
PAPAN HERKKU	0,0	0,0	0,0	0,8	4,0	3,1	9,4	4,0	5,4-
PAPAN PANNU	8,6	0,0	8,6-	16,1	5,0	11,1-	16,1	5,0	11,1-
TAPAHTUMATORI	0,0	0,0	0,0	84,8	15,0	69,8-	224,4	100,0	124,4-
KOTILAAKSON ALUEET	139,6	85,0	54,6-	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0
UIMARANTA	0,0	0,0	0,0	0,5	20,0	19,5	74,5	80,0	5,4
LENTÄVÄ LAUTANEN	74,0	60,0	14,0-	16,1	0,0	16,1-	42,7	20,0	22,7-
MUUT KOTILAAKSON RAKEN	26,5	20,0	6,5-	1,3	5,0	3,6	1,3	5,0	3,6
ISO KIOSKI	0,0	0,0	0,0	28,6	20,0	8,6-	28,6	20,0	8,6-
KARPPIALLAS	0,0	0,0	0,0						

LIITE 8

	INVESTOINNIT			KULUINVEST.			INVEST.YHTEENSÄ		
	TOT	BUDJ	ERO	TOT	BUDJ	ERO	TOT	BUDJ	ERC
KAILON SAARI									
UITTOPURO	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
ULKOKALUSTEET, ROSKIKS	0,0	0,0	0,0	0,0	12,0	12,0	0,0	12,0	12,0
KAILON OPASTEET	0,0	0,0	0,0	12,2	7,0	5,2-	12,2	7,0	5,2-
KAILON SAARI	1 169,6	1 055,0	114,6-	298,9	270,5	28,4-	1 468,6	1 325,5	143,1-
VÄSKIN SAARI									
HAAKSIRIKKOUTUNUT LAIV	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
VARASTO	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
PUUCEET	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
LINNAKE	0,0	0,0	0,0	13,4	10,0	3,4-	13,4	10,0	3,4-
KODAT	0,0	0,0	0,0	8,7	15,0	6,2	8,7	15,0	6,2
MAJA/SOSIAALITILA	1,2	150,0	148,7	1,6	0,0	1,6-	2,9	150,0	147,0
KYLÄN KAHVILA, SOS.TIL	0,0	0,0	0,0	0,6	5,0	4,3	0,6	5,0	4,3
PUOTI	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
SAUNA	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0
SATAMAN KIOSKI	124,9	100,0	24,9-	1,3	0,0	1,3-	126,2	100,0	26,2-
PÄÄLAITURI	0,0	0,0	0,0	15,5	0,0	15,5-	15,5	0,0	15,5-
KYLÄN LAITURI	23,9	0,0	23,9-	0,0	1,0	1,0	23,9	1,0	22,9-
POLUT JA ALUEET	0,0	0,0	0,0	16,3	10,0	6,3-	16,3	10,0	6,3-
ULKOKALUSTEET JA ROSKI	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0
VÄSKIN OPASTEET	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0
MUUT VÄSKIN RAKENNUKSE	0,0	20,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	20,0
VÄSKIN SAARI	150,0	270,0	119,9	57,8	64,0	6,1	207,9	334,0	126,0
KAUPUNKIKOhteet									
YLLÄTYSTEN TALO	4,9	0,0	4,9-	46,3	30,0	16,3-	51,2	30,0	21,2-
MUUMIMYYMÄLÄ	0,0	0,0	0,0	11,4	15,0	3,5	11,4	15,0	3,5
TOIMISTO	0,0	0,0	0,0	22,4	45,0	22,5	22,4	45,0	22,5
PÄÄLIPUNMYNTI	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	20,0	0,0	20,0	20,0
PARKKIALUE	1,6	0,0	1,6-	3,9	10,0	6,0	5,5	10,0	4,4
VARASTO, LINKKIKATU	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	3,6-	3,6	0,0	3,6-
KAUPUNKIKOhteet	6,5	0,0	6,5-	87,7	120,0	32,2	94,3	120,0	25,6

MUUMIMAAILMA OY			INVESTOINTIRAPORTTI			SIVU		
INTIME/SISÄINEN LASKENTA			TILIVUOSI:			09/11/01 09:45		
			0101-1201			KAUSI 0901		
			INVESTOINNIT			INVEST.YHTEENSÄ		
			TOT	BUDJ	ERO	TOT	BUDJ	ERC
KONEET JA LAITTEET								
MUUMIJUNA			0,0	0,0	0,0	2,4	5,0	2,5
PAKETTIAUTO			41,6	50,0	8,3	7,6	0,0	7,6-
MERENHUISKE			0,0	0,0	0,0	103,4	50,0	53,4-
HUOLTOVENEET			0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0
MÖNKIJÄ			0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
KONEET JA LAITTEET			41,6	50,0	8,3	113,5	61,0	52,5-
						155,2	111,0	44,2-
MUUT								
MAANTIEOPASTEET			0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0
KAUPUNKIOPASTEET			0,0	0,0	0,0	6,6	5,0	1,6-
MUUT KOhteet			0,0	0,0	0,0	15,0	0,0	15,0-
MUUT			0,0	0,0	0,0	21,7	10,0	11,7-
YLEISKULUT								
YLEISKULUT			96,6	0,0	96,6-	0,0	0,0	96,6-
YLEISKULUT			96,6	0,0	96,6-	0,0	0,0	96,6-
PALKAT								
INV.PALKAT, KAILO			0,0	0,0	0,0	15,3	0,0	15,3-
PALKAT			0,0	0,0	0,0	15,3	0,0	15,3-
			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
KAIKKI YHTEENSÄ			1 464,6	1 375,0	89,6-	595,1	525,5	69,6-
						2 059,7	1 900,5	159,2-